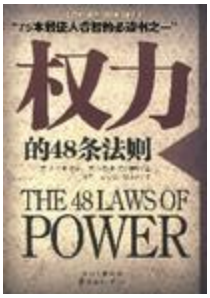
权力的48条法则

THE 48 LAWS OF POWER


权力
的48条法则
THE 48 LAWS OF
POWER

ibook.178.com

制作者：谷昂

目录
Content

前言

第一部分 利用诱饵和伪装

第二部分 利用烟幕伪装你的行动

第一部分：让八卦和丑闻围绕着你的名字打转

第二部分：营造神秘气氛

第一部分 利用诱饵和伪装

第二部分 利用烟幕伪装你的行动

第一部分：让八卦和丑闻围绕着你的名字打转

第二部分：营造神秘气氛

前言

本文由yimeng623贡献

pdf文档可能在WAP端浏览体验不佳。建议您优先选择TXT，或下载源文件到本机查看。

《权力的 48 条法则 》

罗伯特.格林

欢迎踩访：http://blog.sina.com.cn/vincentceo 希望大家共同搭建一个免费，互动，高效的沟通平台，每天都有惊喜，每天都有我们 一起在努力，这里因为有你更精彩在这里希望留下你的脚印，留下你的分享，——青春核动 力，快乐梦工场,我们共同努力，只为终极梦想！

作品相关 前言

不能拥有权力驾驭他人、掌控事物，对我们来说通常是难以忍受的，人们往往会因此感 到无助和悲哀。没有人希望权力减弱，人人都渴望更大的权力。但是在当今世界上，对权力 显得过于饥渴，公然而毫不掩饰地追逐权力，却是会招致危险的，因此，你一定得当众表现 出光明正大、体面、优雅。但同时我们还应该机敏而巧妙——既“适宜”又“狡诈” ，既“民 主”又“迂回” 。 这种永远遵循着“口是心非”原则的权力游戏，在古代尔虞我诈、相互倾轧的贵族 宫廷里表现得尤为突出。纵观历史，每一个宫廷故事都是围绕着大权在握的国王、女王、 皇 帝和首领展开的。宫廷内的朝臣们常常处于这样微妙而复杂的境地：一方面，他们必须伺候 主子，讨好奉承；另一方面，如果他们谄媚拍马得过于明显，别的朝臣就会注意和警惕， 并 采取敌对的行动。因此，要赢得主子的欢心和垂青，必须手段高明巧妙，使他人难以察觉， 而

这些娴熟高超的手腕还可以保护自己，防备那些处心积虑想把你拉下马的同僚。

然而， 宫廷一向被认为是代表高度文明和优雅的地方， 任何的暴力手段或公然恃强 凌弱都会引起不满。因此，朝臣们都是默默而隐秘地行动，反对他们之中以权势压人的人。

这样朝臣们就处于一种进退两难的境地——既要充分表现出优雅和高贵， 又必须以 最高妙的手段挫败那些实力强劲的对手。 久经考验、成功取胜的朝臣们学会了每一个步骤都 要巧妙迂回。如果要在对手的背上插入一刀，就必须“手上戴着天鹅绒的手套，脸上挂着最 甜美的微笑” 。他们不会仗势强逼，也不会公然背叛，那些最高明的朝臣会通过诱惑、魅力、 欺骗和巧妙的计策达到自己的目的， 而且总会事先设计好几步棋。 宫廷生活是永无休止的权 力争斗游戏，需要不松懈的警惕和精明的战术考虑。它更是一场文明的战争。

今天我们所面临的权力争斗与古代朝臣的矛盾处境极其相似： 一方面我们所做的一

切都要表现得文明、高尚、民主和公平；另一方面，如果我们过于严守这些游戏规则，过于 迂腐地从字面上理解规则，我们就会被身边那些聪明的对手打得一败涂地!正如文艺复兴时 期伟大的外交家和宫廷大臣马基雅维利（Niccolo Machiavelli）所写的:“任何一位试图永 远为善的人，必定会毁灭在那些有意为恶的人手中。 ”

古代宫廷被自认为是一个道德修养达到顶峰的地方， 而在其炫目的表象下面， 是贪 婪、嫉妒、欲望和仇恨等阴暗丑恶的情绪，在骚动不已。同样，我们今天的世界也自认为达 到了公平正义的顶峰， 可同样丑陋的情绪依然在我们的内心骚动， 历久弥新。 尽管时代不同， 但游戏都是同样的。表面上，你的行为必须显得优雅高尚，而实际上，你必须很快学会深谋 远虑，并按拿破仑所说的那样做：把你的铁手伸

进天鹅绒的手套里。除非你是个傻瓜！如果 你能像古代那些成功的朝臣一样，掌握迂回隐蔽的艺术，学会引诱、迷惑和欺骗的手段， 巧 妙地智胜对手，从而攀上权力的高峰。你将会使人们屈从于你的意志，而全然不知你究意做 了什么。只要他们察觉不出你的所作所为，就不会怨恨或反抗你。

有一些人会认为，有意识地玩弄权术，不管多么隐秘，都是邪恶和自私的，是旧时 代的不良遗产。他们认为只要做事而不玩弄权术，就可以置身于权力游戏之外。对这样的人 必须特别注意，因为如此公开地表明自己观点的人，往往是玩弄权术最老练的人。他们只不 过是用聪明的策略，巧妙地避免陷入权力争斗之中。举个例子，这类人通常会表明自己处于 弱势，无权无势，以彰显自己的道德情操，而实际上真正无意于权位的人是不会公开宣称自 己的弱势以博得人们的同情或尊敬的。 在权力争斗游戏中， 示人以弱实际上是一种非常有效 的策略，十分巧妙而富于欺骗性（参见法则 22:运用投降的策略） 。

声称不玩弄权术的人还有另一种策略，那就是在生活的每一个领域都要求平等。 他 们认为不管人的权力和地位怎么样， 人人都应该被平等对待。 而如果真的试图平等而公正地 对待每一个人，那就会碰到这样一个难题：有些人干事情确实比其他的人要出色，而平等地 对待每一个人意味着忽视这种差异，抬举技术差的人而压制表现卓越的人。而实际上，许多 这样做的人是运用了另一种权力的策略——全凭个人意志来决定重新分配给他人的奖励。

此外，还有另一种回避权力游戏的方法，那就是完全的诚实与坦率，因为追求权力 的人的主要手段就是隐蔽和欺诈。 而完全的坦诚不可避免地会冒犯和伤害很多的人， 其中有 些人会实施报复。没有人会认为你的坦诚是完全客观、丝毫没有个人动机的。实际上，他们 也许是对的。事实上，表现诚实确实是一种权力的策略，试图要使别人相信你

的高尚、无私 和善意的品格。这是一种说服的方式，甚至是一种巧妙的强制的手段。

最后，那些宣称不玩弄权术的人，最善于装出天真朴素的样子来保护自己，以免背 上追逐权力的恶名。然而，你得再次当心，因为天真质朴的外表可能是十分有效的欺骗手段 （参见法则 21:假装比你的对手还要傻——借愚取胜） 。即使真正天真无邪的人也难以抵挡 权力的诱惑。 孩子们也许在很多方面是天真无邪的， 但出于本能的需要他们也常常要控制指 挥身边的人。 在成人世界里他们没有权力可言， 因此他们会想方设法以自己的方式获得他们 的权力。真正天真纯洁的人也会玩弄权力，而且常常会有惊人的表现，因为他们没有内心的 阻碍。再强调一次：那声称或显示自己天真单纯的人最老奸巨滑！

你可以通过他们自我标榜的所谓的高尚道德、 虔诚和强烈的正义感辨认出那些宣称 不玩弄权术的人。但是，因为所有人都渴望权力，我们几乎所有行动的目的都是为了获得权 力， 因此这些宣称不玩权术的人只不过是在施障眼法， 用他们高尚道德情操的表象掩盖他们 玩弄权力的实际。如果仔细观察你会发现，这些人通常都是精于瞒天过海的高手，即使其中 有些人是无意识的，但如果谁把他们玩弄的把戏公之于众，就会引起他们的强烈不满。

整个世界就像一个勾心斗角的巨大宫廷,我们都身陷其中,如果试图置身于游戏之 外,那是徒劳无益的。因为那只会使你失去力量，而失去力量你将会陷入悲惨的境地。与其 抗拒必然的规律去争论、怨恨或充满罪恶感，还不如努力精于权力之道为好。实际上，你越 善于操控权力，你就越能成为一个好朋友、好情人、好丈夫或好妻子。遵循成功朝臣的权力 之道（参见法则 24） ，你将会使别人感觉更好，成为他们快乐的源泉。他们将仰仗你的才能， 渴望聚集在你的周围。

掌握本书的 48 条法则， 你可以避免不了解权力如同玩火而不知火性所带来的痛苦。 如果权力游戏是不可避免的，与其拒绝或笨手笨脚地

应付，不如成为精于权术的艺术家。

学习权力的游戏规则，要以特定的方式来看这个世界，要变换不同的视角，要经过 努力和多年的磨练，因为大部分的权谋不会自然形成。特定的基本技巧是必需的，一旦掌握 了这些技巧，你就能自如地运用权力的法则。

这些技巧中最重要的，也是权力最关键的基石，就是控制自己情绪的能力。对任何 情况或局面都产生情绪上的反应是通向权力道路最大的障碍， 这样的错误会让你付出巨大的 代价。情绪会遮蔽理性。如果不能清醒地看清形势，你就无法做好准备，正确应对，从容掌 控。

愤怒是情绪反应中破坏性最强的。愤怒会阻碍你的视野，它还会产生连锁反应， 使

局面变得难以控制，甚至增强敌人的决心。如果你想要毁灭曾经伤害你的敌人，最好的办法 是假装友善而不是表现愤怒，让他毫无戒备。

爱和感情同样具有潜在的破坏性。它会使你盲目，看不出他们自私自利的心计， 从 而丝毫不会怀疑他们在玩弄权术。 然而人们很难压抑爱或愤怒， 很难回避也不会回避这样的 感情，但你应该知道如何谨慎小心地表达它们。最重要的是，不论在什么情况下，绝对不能 让爱与愤怒影响你的计划和策略。

增强自己控制情绪的能力， 最好的方法是让自己跳出眼前的情境或事情， 冷静客观 地思考过去和未来。就好像罗马的双面守护神加努斯（Janus）一样，拥有同时观察两个方 面的能力，不论危险从哪个方向来，你都能应对和化解。因此你必须为自己打造两副面孔— —一张脸不停地眺望未来，另一张脸回顾过去。

关于未来， 有一句至理名言是: “不可一日无警觉。 没有任何事情会让你惊慌失措， ” 因为在事情发生前你早就把它们预见到了。 与其花时间梦想着美满的结局， 不如细致周密地 排列推演各种可能的结果、步骤和突发的失误。你看得越远，事前的计划越周密，你的力量 就越强大。

守护神加努斯的另一张面孔是不断地回望过去。 这并不是念念不忘过去的伤痛和怨 恨， 如果这样的话只会束缚你前进的力量。 回顾过去一方面是要学会忘记过去那些曾经侵蚀 你、使你迷失理智的具体事件，另一方面是为了教育自己，以过去为借鉴，更好地面向未来 （本书中许多的历史案例会让你获益匪浅） 。因此，通过回顾过去，你可以谨慎地审视自己 和朋友现在的行动。你可以从这里学到很多的东西，而这一切都来自具体的实践经验。

仔细检讨过去犯下的曾经严重阻碍你前进的错误，你可以用本书的 48 条法则来进 行分析， 从中汲取教训并告诫自己: “我绝不会再犯同样的错误， 绝不会再掉入同样的陷阱。 ” 如果你能正确地观察、评估自己，你就能学会打破过去的模式，而这是极其宝贵的技能。

要获得权力，需要有扮演千面人的能力。要达到这个目的，你必须学会戴上多种面 具，准备好各种各样欺骗的诡计。欺骗和伪装不应简单地看成是丑恶的和不道德的，人与人 之间的交际互动在很多方面都需要欺骗。从某种意义上说，人类之所以与动物有区别，就是 在于人类有说谎和欺骗的能力。在古希腊神话、印度史诗《摩诃婆罗多》 （Mahabharata） 和 中东史诗《吉尔伽美什》 （Gilgamesh）中，使用骗术更是神灵们的特权。而伟大的英雄， 例 如奥德赛 （Odysseus） 被公认为有能力与诸神相匹敌， 他正是凭着狡诈与机敏才偷取了神力。

欺诈是文明社会高度发达的一种艺术，也是权力角逐场上最强有力的武器。

除非你置身事外， 除非你戴上需要的时候必需的面具变成千面人， 否则你的欺骗不 会成功。要灵活运用各种不同的外表，包括你自己的，内心不要有沉重的负疚感，因为它会 拖累很多人。要让你我的面孔像演员一样有很强的可塑性，富于变化，在别人面前隐藏你的 意图，并练习把别人引诱入圈套。具有多变的外表并掌握欺骗的艺术，你会拥有美好而快乐 的人生，而这也是你获取权力的关键所在。

如果欺诈是你武器库中最锐利的武器， 那么对任何事情都保持足够的耐心， 则是你 必不可少的盾牌。 耐心可以防止你犯下愚蠢的大错。就像控制情绪一样， 耐心也是一种技能， 它并不是与生俱来的。同样，权力也不是天生的，在自然世界里，它比任何东西都更像神， 而耐心则是这尊神至高的美德。耐心什么都不需要，只需要时间。如果你给予足够的时间， 眼光放远些，一切美好的事情都会发生——正如绿草会再度重生。另一方面，缺乏耐心只会 让你变得虚弱，而这正是通向权力之路的主要障碍。

在本质上，权力是与道德无关的，是超越道德范畴的。要想获取权力，最重要的技 能之一，就是能够根据形势变化而不是根据善恶来洞察情势，做出判断和应对。权力就是一 场竞赛，这句话必须多次重复。在这场竞赛中，一切都以行动的结果而不是对手的道德意图 来决定输赢。 你应该以自己的所见所感来衡量对手的策略与力量， 至于他的个人意图只会混 淆概念、模糊主题，起到欺骗的作用。

如果你的朋友心怀善意， 而且内心一直是为了你的利益而努力， 可行动的结果却是 带来极大的损害和混乱， 那又如何呢？这些人会很自然地找出各种各样的理由来掩饰他们的 行动，假惺惺地说都是出于好意。每次听到这些你就应该在内心大笑，你要学会永远不要以 固定的道德来判断他人的意图与行动，以免落入陷阱。道德判断往往是聚积力量的借口。

这是一场竞赛，你的对手就坐在面前。你们双方的举止都像绅士和淑女，熟知和严 守游戏规则。 你要谋划好策略， 尽可能地保持冷静，仔细观察对手的一举一动。 比赛结束时， 你要感谢对手的礼貌和教养， 而不是他们美好的意图。 你要训练自己的眼睛紧紧盯着他们行动的结果和外部形势的变化，不要被其他事情分散了注意力。

精于操控权力， 你必须清楚什么事情是不能去做的， 什么事情是不要让自己牵扯进 去的。 要掌握这一技巧， 你必须学会根据可能付出代价的多少来判断事情。 正如尼采所说的: “一件事情的价值， 有时并不在于我们从中得到了什么， 而在于为此付出什么——即我们所

付出的代价” 。也许你能达到目的，一个很有价值的目标，但代价是多少呢？可以将这一标 准用于所有的事物上，包括是否要与他人合作或给他人以帮助。归根到底，人生苦短，机会 稀少，而你能投入的能力是有限的。在这个意义上，时间是必须考虑的一个重要因素。千万不要为了别人的事情浪费自己宝贵的时间， 或打破自己精神的宁静，否则这代价就太昂贵了。

权力是一场社会游戏， 要学习并掌握权力之道， 你必须培养自己研究和了解他人的 能力。正如 17 世纪伟大的思想家和朝臣巴尔塔萨?葛拉西安（Baltasar Gracian）所说的： “许多人花时间去研究动物及草本植物的特性， 实际上研究人的特性比这重要得多， 这关系 到我们的生死存亡！ ”要成为操控权力的专家，你还应该是一位出色的心理学家，能透过重 重迷雾，洞悉别人隐藏的动机——这是最了不起的能力，有助于你取得权力。它能为你开启 欺骗、诱惑和操纵的无限可能性。

人是无限复杂的动物，你花上一辈子的时间去观察，也无法完全了解他们，因此， 开始这方面的学习显得尤为重要。 在学习时你必须谨记一条原则： 永远不要去区分谁是你应 该研究的，谁是你可以信赖的。

永远不要完全信任任何人，而应该研究每一个人，包括朋友 和你所爱的人。

最后，你必须学会永远要走迂回的路线去获取权力，要掩盖你的精明或狡诈。就像 打台球一样，在回弹数次之后才击中目标。你的行动必须周密计划，以最不显眼的方式来实 施。通过这种迂回前进的训练，你可以在现代宫廷中大显身手，展示优雅的风度，成为完美 的权力操控者。

《权力的 48 条法则》是你学习迂回前进艺术的一本手册。这些法则都是根据研究 和精通权力游戏的人的著述概括而成的。 这些著述涵盖年代超过三千年， 代表着不同时期人 类文明的内涵，如古代中国和文艺复兴时期的意大利，但他们的主题和脉络却是共通的， 共 同揭示了尚未被完全阐述的权力的本质。 本书萃取了历史积累的人类智慧的精华， 从历史上 最杰出的战略家（孙子、克劳塞维茨） 、政治家（俾斯麦、塔里兰） 、朝臣（卡斯提利奥内、 葛拉西安） 、诱惑大师（妮娜、卡萨诺瓦）和骗术家（ “黄孩”韦尔）的著述中精心提炼而成。

这些法则有一个简单的前提条件：某些行为几乎总是能增强人们的权力（遵守法 则） ，而其他的行为则会削弱权力，甚至导致毁灭（违背法则） 。书中我们都通过历史上的事 例进行了阐述说明。这些法则不受时空的限制，具有广泛的针对性和适应性。

这本书可以有多种不同的使用方式。 如果从头到尾阅读， 你可以对权力之道有整体

的了解。也许有些法则似乎与你的生活没有直接的联系，而随着时间的推移，你会发现所有 这些法则在某种程度上都是适用的，事实上它们都是互相关联的。纵览此书，你可以对自己 过去的行为有一个正确

的评估，增强自己对眼前事务的掌控能力。同时还能启迪智慧，开阔视野，受益无穷。

本书还专门设计可供快速浏览， 或检索查找在特定时期或紧急时刻对你最为适用的 法则。例如你和上司之间产生了问题，你不明白为什么自己的努力没有得到赏识或提拔。 书 中有好几条法则专门讲上司与下属的关系，你十有八九违背了其中某一条法则。

最后，阅读本书可作为消遣。你可以浏览全书或仅挑某一部分阅读，欣赏品味历史 上那些权力争夺者的致命弱点或显赫功绩。不过我还是要奉劝抱此消遣目的的读者及早回 头。权力的诱惑是永无止境的，权力是一座迷宫，你会为解决其中的难题而殚思极虑，然后 愉快地迷失其中。换句话说，因为认真，所以迷人。不要草率地对待权力这一重大的课题， 权力之神是讨厌那些草率轻浮之人的。 他们会赐予认真研究和反思之人极大的满足， 而惩罚 那些仅仅浮光掠影就想过好日子的人。

任何一位试图永远为善的人，必定会毁灭在那些有意为恶的人手中。因此，想要保 持权位的君王完全有必要学习使用不为善的方法，在实际中或者加以运用或者避免使用。

——《君王论》 ，马基雅维利 作品相关 译序

《权力的 48 条法则》是美国著名作家罗伯特?格林与他的搭档、图书制作商朱斯特?艾 尔弗斯共同合作的一本书，由美国企鹅出版公司于 1998 年出版发行。此书一经出版便高居 《纽约时报》 最佳畅销书榜首数周之久， 此后陆续被翻译成 17 种语言， 畅销近千万册。 2006 年该书被美国《财富》杂志推荐为“最使人睿智的 75 本必读书”之一。说来也奇怪， 在书中对权力的奥义探究极深、 对谋略的解读闪耀着智慧光芒的罗伯 特?格林，在生活中却是一个学究味十足、治学严谨、

不谙世事而又有点慵懒的自由撰稿人， 可以说他与权力毫不沾边，而这也许恰恰就应了“当局者迷，旁观者清”这一格言。

罗伯特?格林出生于美国洛杉矶， 毕业于加州大学伯克利分校和威斯康星州立大学， 拥有古典研究学位。他曾经是著名杂志《纽约客》的编辑，也是一位剧作家。罗伯特读书极 多，涉猎广泛，精通多国语言，曾游历世界各地，见多识广，有些愤世嫉俗。为了写作《权 力的 48 条法则》一书，他辞掉了工作，一头扎进加州大学研究图书馆的书海中，追古溯今，

遍览史料，同时还通过亲朋好友搜集大量的历史资料。为了写好这本书，罗伯特阅读了 200 多本书，广泛地搜集资料，在扎实的史料案例的基础上，通过精心研究历史上成功与失败的 各种例子，总结归纳出了 48 条关于权力的法则，涵盖的历史其时间跨度逾 3000 年。

客观而论， 《权力的 48 条法则》一书中所指的“权力”是一个“泛权力”的概念， 并不专指政治权谋，更多的是“控制力”和“操纵力”的代名词。书中案例大到国家战略、 政治角力，小到经营谋略、商战手法均有涉及。作者在书中阐述的“只要有人的地方就会有 权力和斗争” 的观点是主观片面和失之偏颇的。 书中所宣扬的以是否获得权力来衡量是否成 功的 “权力至上” 的价值观和道德观是不可取的， 它反映了美国社会和美国文化的实用主义、 功利主义的道德准则和思维行动方式，需要我们用科学的态度批判地加以鉴别和对待。

另一方面， 现实世界又是纷繁而复杂的， 特别是在世界多极化和文化多元化的今天， 特别是在我们以更开放的姿态、更广阔的胸怀面向世界、融入世界的今天，有时，仅仅有善 良和美好的愿望是远远不够的。以史为鉴，可以知兴替。 《权力的 48 条法则》打破了惯常的 逻辑模式，从反向思考的角度，用直截了当的方式，为我们解读了历史上的成功与失败。 尽 管美国式功利主义的解读有时让人觉得难以接受，但其中不乏智慧的光芒和发人深省的深 刻。

也许正因为如此，《权力的 48 条法则》问世近 10 年来，不断地再版热销。美国及 许多国家的政府智囊机构、 战略研究所、 顾问咨询公司和公关公司都把此书列为必读书和重 要参考书， 一些跨国大公司更是要求高管人员人手一册， 把其中的一些法则灵活运用于管理 和商战中，并从中受益。从这个角度看，美国《财富》杂志把它列为“最使人睿智的 75 本 必读书”之一，应该是有一定道理的。

是为序。

2007 年 5 月

权力的四十八条法则

1. 不要显得比上司聪明能干

2。不要相信朋友，知道如何利用敌人

3。隐藏你的动机

4。少说话

5。用生命来维护你的声誉

6。不惜代价来保持别人的注意

7。让别人做事，你拿走结果

8。让别人投奔你，有必要的话使用诱饵。

9。通过行动来赢得胜利，而不是辩论。

10。不要与不快乐和不幸运的人为伍

11。让别人依靠你。

12。有选择地诚实和慷慨来让你的牺牲品缴械。

13。当你有求于人的时候，让别人觉得有利可图，而不是博得别人的怜悯和慷慨。

14。表现的像个朋友，实则去探听别人的弱点和意图。

15。穷寇要灭。

16。通过不到席来增加你的尊敬和荣誉

17。不要让别人掌握你的行踪

18。不要孤立自己

19。不要得罪不该得罪的人

20。不要轻易加入一边，让两边都来争取你

21。让别人觉得自己比你聪明。

22。学会投降，等待敌人的衰弱

23。集中精力打大仗

24。学会完美地溜须拍马

25。学会塑造自己

26。不要让错误和缺点和自己沾边

27。制造宗教般的信仰氛围

28。行动大胆

29。眼光要看远，看到事情发展的结尾

30。让你的成就看来得来不费吹灰之力

31。让你的下属无论选择什么都在你掌控之中。

32。让人们有美妙的希望

33。 找到每个人的弱点

34。 有自己的风格，表现的像个君王

35。 懂得掌握时机

36。对那些你无法掌握的东西表现不屑。

37。外表要让人印象深刻

38。行为与语言不要标新立异，想法可以。

39。让敌人感情失控，自己平静来取得好处。

40。不要相信免费的午餐

41。不要步一个伟人的后尘，这样你要两倍伟大才可以有一样的声誉。

42。擒贼先擒王

43。要引诱别人的心

44。通过模仿敌人来麻痹和激怒敌人

45。要变革，但不要一次变革太多

46。不要显得太完美，别人的嫉妒会毁了你

47。不要让胜利冲昏你的头脑而不切实际

48。随时准备变化，让敌人无法攻击你

正文 法则 1 永远不要盖过上司的光芒

永远不要盖过上司的光芒 Never Outshine The Master

永远让你的上司感到比你优越。

在取悦他们或给他们留下深刻印象的同时， 不要过分显露你的才华，否则会适得其 反——引发他的恐惧和不安。

始终让你的上司显得英明聪慧，你就可以达到权力的巅峰。

违背法则

尼古拉斯?富凯（Nicolas Fouquet）是法国国王路易十四统治初期的财政大臣。 他 喜欢挥霍，爱摆酒设宴，常常美女相伴，笙歌艳舞，奢靡无度，也十分贪财。富凯机敏干练， 是国王十分得力的左右手。因此当首相朱利斯?马萨林（Jules Mazarin）于 1661 年去世的 时候，富凯非常希望能够接替这个位置。但没想到的是，国王却决定取消首相的职位。种种 迹象让富凯不得不怀疑自己开始失宠了，于是，他决定举办一场前所未有的豪华盛宴，以博 得国王的欢心，讨好国王。富凯以庆祝自己的府第维孔宫城堡落成的名义举办这场宴会， 而 真正的目的是要颂扬和取悦国王这位高贵的上宾。

当时欧洲最显赫的贵族和最著名的学者名流如拉封丹（La Fontaine）、拉罗什富科 （La Rochefoucauld） 、塞维涅夫人（Madame de Sévigné）等都出席了这次宴会。莫里哀 (Moliére)甚至专门为此写作剧

本，并在晚宴结束后亲自登台表演。晚宴以极其奢华的七道 主菜拉开序幕，还提供了在法国无法尝到的独具特色的东方菜以及专门为晚宴独创的新菜 式。席间美妙动听的音乐是富凯为了向国王致敬而专门请人制作的。

晚宴结束后，嘉宾们参观了城堡的花园，漫步在花木丛中。这里的庭园和喷泉后来 都成为凡尔赛宫花园布局的灵感来源。

富凯陪伴着年轻的国王穿过排列优美、 错落有致的灌木丛和花坛， 先观看焰火表演， 然后观赏了莫里哀的喜剧。 宴会一直持续到午夜才结束， 人人都盛赞这是他们参加过的最令 人惊叹的盛宴。

出人意料的是，第二天富凯就被国王的卫队长达达尼昂（D‘Artagnan）逮捕了， 三个月之后， 富凯被以盗窃国家财富的罪名接受审判 （实际上他被指控的那些行为都是国王 许可的） 。富凯被判有罪，被关进法国比利牛斯山上与世隔绝的监狱里，他在单人牢房里度 过了他生命的最后 20 年。

解 读

“太阳王”路易十四傲慢自大，任何时候都希望自己是众人注目的焦点，他无法容 忍任何人比他更奢华铺张，更何况是他的财政大臣。后来，路易十四选择了柯尔伯特

（Jean-Baptiste Colbert）接任财政大臣，此人以极其节俭吝啬和举办巴黎最单调无聊的 宴会而闻名。 柯尔伯特确保了从国库里取走的每一分钱都直接送到路易十四手中。 路易十四 用这些钱建造了比富凯的城堡更华丽的宫殿——金碧辉煌的凡尔赛宫。 他起用了富凯聘用的 建筑师、 装潢工匠和园林设计师， 而他在凡尔赛宫举办的一场场宴会比让富凯付出自由代价 的那场晚宴更加铺张奢华。

让我们分析一下当时的情景： 那天晚上， 富凯在向路易十四展示一个比一个更新奇 壮美的景观及表演， 他想以此来表明自己对国王的忠诚与爱戴。 他认为这场盛宴能让自己重 新得到国王的恩宠，而且还能展示自己高雅的品位、良好的人缘和崇高的声望，使国王不得 不倚重他，同时还能证明他可以成为一位杰出的首相。然而出乎意料的是，每一幕新颖壮观 的场景， 每一抹客人们投给富凯赞赏的微笑， 都让路易十四感到这位财政大臣对自己的朋友 和臣民的吸引魅力要大于国王本人， 富凯实际上是在炫耀自己的财富和权势。 富凯万万没想 到自己精心筹备的盛宴， 不但没有达到奉承取悦路易十四的目的， 反而冒犯了国王的虚荣心。 当然路易十四不会向任何人透露真相，于是找个借口除掉了这位令他感到不安的大臣。

所有让上司自我为中心的意识感到不平衡， 刺激他的虚荣心， 让他怀疑自身地位优 越性的下属，都逃不过如此的命运。

当晚宴开始时，富凯站在了世界的巅峰。

晚宴结束时，他跌落到了谷底。

——伏尔泰

遵守法则

16 世纪初，意大利天文学家及数学家伽利略发现自己的处境有点危险。他要依赖 统治者的赏赐来维持研究， 因此就像文艺复兴时期其他科学家一样， 他有时必须把自己的创 造发明做为礼物送给当时最重要的资助者。 例如有一次他把自己发明的军事罗盘献给了贡萨 加（Gonzaga)公爵，然后又把解释罗盘用法的书献给了美第奇（Medicis）家族。两位统治 者都非常感激， 伽利略通过他们得以招到更多的学生开课授徒。 但是不管他的发明多么伟大， 赞助人通常只是赏给他礼物，而不是现金。这样一来他的生活始终处于不稳定的状

态，而且 总是仰人鼻息。他想，一定得找到一个让这一切轻松起来的办法。

1610 年，当伽利略发现木星的卫星时，他采取了一个新的策略。这次他没有像以 往那样把自己的发明分开来献给各资助人——比如他曾把使用的望远镜送给一个人， 而把书 送给另一个人，而是决定集中呈献给美第奇家族。他之所以选定美第奇家族是因为：科西莫 一世（ Cosimo I ）在刚刚建立美第奇王朝后不久， 1540 年， 即 就把众神之王朱庇特（ Jupiter, 木星以此命名） 确定为美第奇家族的象征——一种超越政治与经济力量的象征， 与古罗马及 罗马诸神连在了一起。

伽利略把发现木星卫星的事， 说成宇宙向美第奇家族致敬和颂扬的大事情。 在科西 莫二世登基时，伽利略宣布他从望远镜里看见了“这些明亮的星星（木星和卫星）出现在夜 空。 ”他说卫星的数目有 4 颗，代表科西莫二世及 3 个兄弟，而众卫星围绕木星运行正如 4 个儿子围绕在王朝创建者科西莫一世周围。 这不是简单的巧合， 它表明美第奇家族的统治地 位符合天意。伽利略将这一发现呈献给美第奇家族后，就找人制作一枚徽章，图案是天神朱 庇特坐在云端，四颗星星环绕身旁。他把徽章献给科西莫二世，象征着统治者与天上星星的 关系。

1610 年，科西莫二世任命伽利略为正式的宫廷哲学家和数学家，并发放全额薪俸。 对科学家而言，这是他人生中最成功的一击，他四处乞求赞助的日子终于结束了。

解 读

伽利略仅仅通过这样一个举动， 用新的计策就获得了比他过去乞求资助要多得多的 财富，这一计策成功的原因很简单：所有的上司都希望自己看起来比别人更杰出。

他们并不关心科学或真理， 也不关心最新的发明， 他们关注的是自己的名声和荣耀。 伽利略通过把美第奇家族的名字与宇宙的力量连结在一起而赋予他们无上的荣耀， 这份荣耀 比仅仅让他们作为新发明或新仪器的赞助者来说，要大得多。

科学家同样无法逃避变化无常的宫廷生活和施舍赞助， 因此也必须服侍掌管金钱大 权的统治者。 而他们超人的智慧容易让统治者产生不安全感， 让他们觉得自己的作用仅仅是 提供资助——这一工作显得丑陋而低贱。 这些想要创造丰功伟绩的统治者不希望仅仅是资金 提供者，他们希望显得更富有创造性，更有权势，比挂个名或提供资金更重要。所以，你必 须给予他们荣耀， 而不是危机或不安的感觉。 伽利略并没有以自己的发现挑战美第奇家族的 智力权威，或是让他们感觉自愧不如，而是利用文字游戏把他们比喻为行星，使得他们在意 大利宫廷中大放光芒。伽利略没有遮住统治者的光辉，而是让统治者盖过了别人的光辉。

权力要点

每个人都有不安全感。当你在众人面前展示自我、显露才华时，自然而然会激起各 种各样的怨恨和嫉妒，以及别人不安全感带来的种种表现，这是可以预见的。你不可能一辈 子都在意别人琐碎的感受而忧心忡忡 ,但是对于权位比你高的人,你必须采取不同的策略和 方式。如果你想要获得权力，而你却盖过上司的光芒，这恐怕是最严重的错误。

不要自欺欺人， 以为路易十四和美第奇家族的时代早已过去， 事实上不论什么时代， 身居高位的人永远就像是国王和王后， 他们都希望自己的地位安全稳定， 自己比周围的人更 有智慧，更加英明，更富有魅力。有的人以为展现和夸耀自己的才华和天赋能够赢得上司的 喜爱，这是普遍而又致命的谬论。你的上司可能会假装欣赏你，但是他一有机会就会用不那 么聪明、不那么有魅力、也不太具有威胁性的人把你换掉，就像路易十四用平淡温和的科尔 伯特取代锋芒毕露的富凯一

样。而且就跟路易十四一样，你的上司不会说出和承认真相， 但 总会找到借口把你搞掉，让你在他眼前消失。

这条法则包含两条你必须认清的规则：

第一，只是自然本色地展现你自己，你就有可能不经意地抢过上司的风头。有些上 司比常人有更强烈的不安全感， 甚至达到荒谬的程度。你的魅力和优雅有时很自然地会盖过 他们。

佛罗伦萨王子阿斯特里?曼弗雷迪(Astorre Manfredi)天资聪慧超群。这位意大利 最年轻英俊的王子慷慨开明，深受臣民爱戴。1500 年，凯撒?博尔吉亚(Cesare Borgia)围 攻佛罗伦萨城。城被攻陷后，市民们面对以残暴著称的博尔吉亚都做好了最坏的打算。出乎 意料的是博尔吉亚赦免了全城，他只是占领了要塞，没有处死任何人，他还允许时年 18 岁 的曼弗雷迪王子保留他的朝廷，享有完全的自由。

然而几个星期之后，士兵逮捕了曼弗雷迪并把他关在罗马监狱中。一年以后，他的 尸体被从台伯河里打捞出来， 脖子上绑了一块大石头。博尔吉亚捏造出叛国谋反的罪名杀害 了曼弗雷迪并为自己的行径开脱。真正的原因是博尔吉亚十分虚荣，极易有不安全感。年轻 的曼弗雷迪天资聪颖， 他的存在本身就能使博尔吉亚的风采和魅力大为逊色。 年轻的王子甚 至不用做任何努力就遮盖了博尔吉亚的光芒。这个教训很简单：如果生来魅力迷人、才华出 众，你就必须学会避开虚荣心过强的人，或者找到适当的方法，在博尔吉亚这样的人面前隐

藏你美好的资质。

第二，永远不要异想天开，以为上司垂青你就能够为所欲为。那些受宠的下属自以 为地位稳固， 胆敢盖过上司的风头而终致失宠的事例多得难以尽数。 16 世纪末期的日本， 在 茶道风靡贵族阶层，统治者丰臣秀吉有个宠臣叫千利休(Sen no Rikyu),他是首屈一指的茶 道大师，

也是丰臣秀吉最信赖的顾问之一。他在皇宫里有自己的寓所，而且受到全国人民的 尊敬。然而在 1591 年，丰臣秀吉下令逮捕他并判处死刑。千利休选择了自杀。后来人们发 现了他命运突变的原因：这位曾经是乡下农民的宫廷宠臣，让人为自己刻了一尊木质雕像。 雕像脚穿木屐(贵族的特征)姿态傲慢。 他还命人将雕像放置在皇宫内最重要的神殿里， 过往 的皇族都能清楚地看见。在丰臣秀吉看来，这件事表明千利休做事毫无分寸，他认为已经获 得了与最上层的贵族同等的地位和权力， 忘记了他的地位是统治者给的， 以为是靠自己的努 力取得的。 这是千利休对自身价值和重要性不可饶恕的错误估计， 他为此付出了生命的代价。 一定要记住： 永远不要以为自己的地位是理所当然的， 千万不要让你得到的恩宠冲昏了头脑。

知道了盖过上司光芒的危险性，你就应该转化运用这条法则，让它对你更有用。 首 先你必须奉承你的上司，让他飘飘然踌躇满志。公开的奉承吹捧可能会有效果，但也有局限 性，因为太直接明显，容易引起其他人的反感。不露痕迹的奉承的效果和威力要大得多。 例 如如果你比上司聪明，就要表现得相反，让他显得比你聪明干练。你可以故作天真，表现出 你十分需要他的指导和意见。有时可以故意犯些无关痛痒的错误，让你有机会向他求助。 上 司们会非常喜欢这样的请求。 如果身为上司不能利用你来体现他的才能和经验， 他就可能反 过来，对你产生怨恨和憎恶。如果你的想法比上司的想法更有创意，就把它们归到上司的头 上，你要尽量表现得非常公开，让大家都清楚，你的意见不过是对他想法的附和。

如果你的才智胜过你的上司， 那就不妨扮演宫廷小丑的角色， 但不可让他与你相比 显得呆板冷漠，必要的话要降低你的幽默感，要想方设法让上司成为鼓舞士气、带来幽默欢 乐的主角。如果你天生就比上司慷慨大方，人缘良好，要十分小心不要成为云彩，遮挡住他 向众人放射的光芒。他必须像太阳般出现，周围众人环绕，散发着能量与光芒，成为众人关 注的核心。如果你想取悦他，表现出弱点和窘态可以

赢得同情。如果想以优雅和慷慨给他留 下深刻的印象，就会适得其反，像富凯那样付出沉重的代价。

所有这些例子表明， 掩饰你的长处最终可能帮助你掌握权力。 让别人胜过你抢尽风 头，总比成为他人不安全感的牺牲品要好得多。如果你能像伽利略一样，让上司在他人的眼 里更加耀眼夺目，那么你就会福星高照，很快就会得到提拔。

意象：天空中的群星

只能有一个太阳，永远不要遮住太阳的光芒或与太阳争辉。淡出天幕中，设法突出 和增强主星的光芒。

权威论断：

避免盖过上司的光芒。 所有的优越都令人憎恶。 臣子凌驾于君王之上的优越不仅愚 蠢，而且十分致命。天上的群星教给我们道理——它们也许和太阳有关系，而且和太阳一样 会闪耀，但它们绝不会和太阳同时出现。

——葛拉西安

逆 转

你不必因为可能会得罪你遇到的每一个人而担忧，在必要的时候你必须有选择性地 表现出冷酷无情的一面。 如果你的上司是一颗正在坠落的星星， 那就不要害怕盖过他的风头。 你不必太仁慈——他在向权力顶峰爬的时候，也是冷漠无情，没有这些顾虑的。要仔细评估 他的力量。 如果他力量变弱了， 那就不动声色地采取措施加速他的衰败，在关键时刻超过他， 表现得比他更有魅力和智慧。如果他气数已尽，即将衰落，那就顺其自然。不要去冒凌驾已 经摇摇欲坠的上司的危险——那样会使你看起来显得冷酷无情，心肠狠毒。

如果你的上司地位很稳固，虽然你很清楚自己更有才干，也要耐心地等待机会。 权 力终究会衰退和削弱的，这是自然规律。你的上司总有一天会下台，只要你处事得体，不出 差错，你就能经得住考验，终有一天会凌驾于他之上。

正文 法则 2 永远不要太信任朋友,学会如何利用敌人

永远不要太信任朋友,学会如何利用敌人 Never Put Too Much Trust in Friend,

Learn How to Use Enemies

当心你的朋友们！他们背叛你的速度更快，因为他们更易萌生嫉妒之心。他们也会

被宠坏，变得专横。

如果雇佣以前的敌人，他会比朋友更忠诚，因为他更想证明给你看。

事实上，朋友有时比敌人更可怕。

如果你没有敌人，想办法树立敌人！

违背法则

公元 9 世纪中叶， 一个叫迈克尔三世的年轻人成为了拜占廷的皇帝。他的母亲狄欧 多拉（Theodra）被贬到了修道院，而她母亲的情人狄欧克提修斯（Theoctistus）则被谋杀 了。而主使废黜皇后，把迈克尔扶上皇帝宝座这一切阴谋的不是别人，正是迈克尔的叔叔巴 尔达斯（Bardas），一个狡诈聪明，野心勃勃的人。

这时的迈克尔三世，年轻且毫无经验，身边围绕着的尽是那些阴险小人、谋杀犯和 挥霍放荡之徒。在这个危险的时刻，他急需一个可以信

赖的人做顾问，于是他想到了自己最 好的朋友巴西琉斯（Basilus） 。巴西琉斯同样毫无从政的经验，实际上他只是皇家马厩的领 班，但他多次被证实了对皇帝的感激和热爱。

他们是在几年前认识的，那天迈克尔视察马厩，正好碰到一匹野马脱缰而逃，朝他 冲来，正是巴西琉斯，这个来自马其顿农村的年轻马夫救了迈克尔一命。年轻马夫的力量和 勇气给迈克尔留下了非常深刻的印象。 他立刻下令将巴西琉斯从默默无闻的驯马夫提升为皇 家马厩的领班。他还赐给巴西琉斯许许多多的礼物和恩惠，他们变成了密不可分的朋友。 巴 西琉斯还被送进了拜占廷最好的学校学习，逐步由一个粗鄙的乡下农民变成了文质彬彬、 干 练老到的朝臣。

现在迈克尔当上了皇帝， 正需要对他忠心耿耿的人， 有谁能比像巴西琉斯这样一个 蒙受大恩的年轻人更适合担任他的朝廷总管和首席顾问一职呢?

迈克尔视巴西琉斯为亲兄弟，把他送去进行专门的培训，进而扶上总管的位置， 完 全不顾其他朝臣所提出的巴尔达斯更有资格担任总管一职的意见。迈克尔选择的是他的朋 友!

巴西琉斯学得很好， 并很快在所有的国家事务中为皇帝出谋划策。 唯一困扰巴西琉 斯的是金钱——他感到没有足够的金钱！耳濡目染了拜占廷宫廷纸醉金迷的奢华生活后， 巴 西琉斯对金钱和权力显现出了极度的贪婪。 为了满足巴西琉斯， 迈克尔成倍成倍地为他加薪， 把他封为贵族，甚至将自己钟爱的情妇尤多西娅?英格丽娜嫁给他为妻。为了满足这位他所 信赖的朋友和军师，迈克尔可谓是有求必应，不计代价。然而更麻烦的事还在后面，三军统 帅还是巴尔达斯，于是巴西琉斯游说迈克尔让他相信，巴尔达斯是个不可救药的野心家， 他 是在可以控制侄儿迈克尔的想法的支配下，才阴谋政变，把迈克尔扶上皇位的，他同样也可 能再次发动政变，除掉迈克尔，自己攫取皇位。巴西琉斯不断地在迈克尔耳边挑唆煽动， 最 终迈克尔同意杀掉巴尔达斯。

在一次赛马大会上，巴西琉斯混入人群中，乘乱用匕首刺死了 巴尔达斯。随后，巴西琉斯要求取代巴尔达斯成为三军统帅，以便于统治疆域，平息叛乱。 这个要求获得了同意。

以后，巴西琉斯的权力与财富与日俱增，不可一世。过了几年，迈克尔由于挥霍无 度，经济陷入窘境，于是他要求巴西琉斯偿还部分过去多年来借用的金钱。令他万万没有想 到的是，巴西琉斯竟然拒绝了。而他那傲慢的神情，令这位皇帝猛然意识到自己所处的困境 ——这位从前养马的小马夫现在比自己拥有更多的财富， 比自己在军队和元老院中拥有更多 的盟友，总而言之，比自己这个皇帝拥有了更大的权力！

几个星期之后， 从一场酩酊大醉中醒来的迈克尔发现自己被士兵团团围住， 巴西琉 斯冷眼看着自己的士兵将皇帝用匕首杀死。随后，巴西琉斯宣布自立为皇帝，骑着高头大马 游行在拜占廷的大街上，他以长矛挑着自己先前的恩人和最好的朋友的头颅四处挥舞炫耀。

解 读

迈克尔三世拿自己的未来当赌注， 把它们押在了巴西琉斯的感恩上。他认为巴西琉 斯应该理所当然地对自己竭尽忠诚， 因为他的财富、他所受的教育和他的权位都是自己所赐 的，而一旦巴西琉斯大权在握，他唯一应该做的，就是对自己忠心回报，不断加强两人之间 密不可分的关系。可是，直到那一天，当皇帝看到巴西琉斯脸上傲慢无礼的微笑时，他才恍 然大悟自己犯了致命的错误。

迈克尔自己创造了一个恶魔。 他允许一个陌生人如此近距离地窥探权力， 而且对他 有求必应，逢要必给。以至于这个人觉得接受这些施舍已成为累赘，于是做出了许多常人在 同样情况下都会做的事情： 忘记了所受的恩惠和帮助， 认为这一切都是凭自己的努力取得的。

在迈克尔恍然大悟的那一刻，其实他还是能够挽救自己的性命的，可是，爱和友谊 蒙蔽了他，使他看不清楚利害关系。没有人会相信朋友会背叛自己，迈克尔也不相信，可是 到最后，他的头颅被挂在了朋友的长矛上。

上帝呵，请保护我免受朋友的伤害，我自己可以对付敌人。

——伏尔泰

遵守法则

汉朝覆灭后的几百年间，中国历史不断上演着相同的一幕：暴力而血腥的政变， 频 繁的政权更迭。军人阴谋杀掉羸弱的皇帝，然后扶持强大的军阀登上龙位。当这名军阀自立 为帝，开启一个新的王朝后，为保生存和帝位延续，一定会杀掉追随他打天下的那些将领。 然而过不了几年，同样的一幕会重新上演：新的军阀崛起，然后杀掉皇帝或他的儿子，自立 为帝。当上皇帝的人，高处不胜寒，成为孤家寡人，他的身边环绕着虎视眈眈的敌人！当时 的皇帝，可以说是最没有权力，最没有安全感的职位。

公元 959 年，大将赵匡胤黄袍加身，成了宋朝皇帝，他立刻意识到按前车之鉴， 他 有可能在一两年之内就会被谋杀掉， 如何破此怪圈？于是登基后不久赵匡胤举行了一个盛大 的宴会庆祝新王朝诞生。他邀请了军中所有有权力的将领，在他们喝得醉醺醺的时候，赵匡 胤下令撤走所有的卫兵和侍从，只留下这些将领。将领们害怕起来，担心赵匡胤会一声令下 杀掉他们。出乎众人的意料，赵匡胤对他们说：“我整天生活在恐惧之中，寝食不安，在座 的诸位哪一个不梦想登基为帝？我不怀疑你们的忠诚， 但是如果你们的属下为了追求高官厚 禄，找到机会也为你们黄袍加身，你们能够拒绝吗？“

将领们喝得醉醺醺的，加之有性命之虞，于是纷纷表示自己的清白和效忠。然而赵 匡胤却另有想法：“最好的人生就是安享荣华富贵，如果你们愿意交出兵权，我会赐给你们 良田和豪宅，你们可以终日与歌妓美女为伴，快乐逍遥。”

惊讶的将领们意识到，远离担惊受怕、勾心斗角，赵匡胤可以保证提供他们富足而 安逸的生活。 于是第二天， 所有的将领都辞去了兵权， 全都退休到赵匡胤赐给他们的封地上， 过着贵族的生活。只用巧妙的一招，赵匡胤就能将一群极可能背叛他的“友善的豺狼”变成 了温驯的绵羊，让他们远离了权力。

其后几年里，赵匡胤不断征战，巩固他的统治。公元 971 年，南汉的刘后主在叛乱 多年之后，终于投降。令刘后主感到惊讶的是，赵匡胤不仅赐与他地位，在宫中位列朝臣， 还邀请他入宫，共饮美酒确定他们新建立的友谊。当刘后主端起赵匡胤赐给他的那杯酒时， 因为害怕酒里下了毒，他迟疑了。“微臣之罪，罪该万死， ”他哭喊道，“然而我恳请陛下赦 臣一死，微臣万万不敢喝下这杯酒。”赵匡胤大笑，拿过刘后主那杯酒一饮而尽，酒里并没 有下毒。从此，刘后主成为赵匡胤最忠诚和值得信赖的朋友。

那个时候，中国四分五裂，有许许多多的小国。当吴越王钱俶被击败后，宋朝大臣 们建议赵匡胤将钱俶逮捕入狱， 他们呈上不少材料证明钱俶仍在密谋杀害赵匡胤。 可是当钱 俶晋见赵匡胤时，赵匡胤并没有把他抓起来，而是对他礼遇有加。然后，赵匡胤给了钱俶一 封密函，嘱咐他在回去的途中才能打开，半路上钱俶打开了这封密函，发现里面全都是记载 他准备谋反的文件材料， 他立刻明白赵匡胤已经洞悉他暗杀谋反的计划， 但是仍然饶他一命， 如此的宽宏大量使钱俶心悦诚服，此后他也成为了赵匡胤最忠诚的属下之一。

解 读

有一句中国谚语， 把朋友比作危险动物的下颚和利齿， 如果你不小心就会被他们一 口吞掉。赵匡胤十分明白他登上王位之时，也是进入这些“危险动物”之口的开始。他那些 兵权在握的朋友最有可能大啖其肉，即使逃过这一劫，那些朝廷上的“朋友”也可能把他当 成晚餐吃掉。因此，赵匡胤打算不再和这些“朋友”们来往，他把富饶的封地赐与手下的将 领，让他们远离权力的中心。 “温柔地”释去他们的兵权比杀掉他们要好得多，这样还可以 消除其他将领报复造反的可能性。同时，赵匡胤也不和朝中的大臣们建立“友谊” ，相反地， 不少大臣通常在喝下他有名的御赐的毒酒后而送命。

赵匡胤不依赖朋友，相反，他善于利用敌人。一个又一个的敌人被他转变成了更值 得信赖的部下。 朋友往往会期望从你这儿得到越来越多的好处， 还会因嫉妒而内心忿懑不平。 过去的敌人对你并不存任何奢望，一切都无所谓，而当他得到一点点恩惠时，如突然被赦免 死罪，他就会感激涕零，死心塌地地追随赦免他的人。最后，这些过去的敌人成为了赵匡胤 最可信赖的朋友。

赵匡胤最终打破了政变、 暴力和内战循环往复的怪圈。 大宋王朝统治中国长达三百 多年。

美国总统林肯在南北战争时期的一次演讲中， 在提到南方人时， 把他们称为犯了错

误的同胞。一位老妇人责怪他，说应该把南方人叫水火势不两立、应该消灭的敌人。 “为什 么呢？夫人， ”林肯回答道， “当我把他们变成朋友的时候，不就是等于消灭了敌人了吗？ ”

权力要点

在你需要人帮助的时候， 你首先会想到自己的朋友， 这是很自然的。世界是冷酷的， 而朋友可以带来温情，何况你又认识他们。如果你身

边就有朋友可以帮忙，又何必去依靠陌 生人呢?

问题是你往往并不像你自己认为的那样了解朋友。 为避免争执， 朋友们常常会达成 一致；他们会掩盖令人不快的性格特点，以免互相冒犯。在对方讲笑话时，他们会格外卖力 地大笑。但是诚实很少能增进友谊，你可能永远也不会知道朋友真正的感觉。朋友们会说他 们喜爱你的诗歌，崇拜你的音乐，羡慕你的衣着品味——也许他们是真心实意的，但也可能 是口是心非的。

在你决定任用你的朋友的时候，你会逐渐发现他们隐藏起来的特质，奇怪的是， 正 是你的仁慈一举打破了所有事情应有的平衡。 人们都愿意认为自己的幸运是自然而然理所当 然的，接受恩惠会使他们觉得有无形的压力——这意味着被选中并不一定是因为他足堪大 任，而仅仅因为你们是朋友!任用朋友难免会有施恩或屈尊的味道，会令朋友内心感觉到莫 名其妙的痛苦。这种伤害会渐渐地显示出来：朋友好像比过去更加诚实，但时不时会表露出 怨恨的嫉妒，等你知道这些的时候，友谊已经悄悄褪色。你想付出更多的恩惠和礼物来恢复 友谊，相反你获得的感激却越少。

“忘恩负义”有着悠久而深远的历史。多少个世纪以来，忘恩负义不断上演，显示 出其邪恶的威力，可是令人惊讶的是，人们却不断地对此估计不足，掉以轻心。千万要小心 呵！ 如果你从来就不期望朋友的感恩报答， 而一旦他们真正的知恩图报时， 你会喜出望外的。

利用或任用朋友的问题在于， 它自然而然地会限制你的权力。 朋友很少是那些最能 够帮助你的人，最后你会发现，技能和才干远比友谊的感觉要重要得多。实际上，迈克尔三 世身边就有一位能人可以为他指明道路，永保安宁：那就是巴尔达斯。

在所有的工作环境里，都要与他人保持一定的距离。你是要努力工作，而不是交朋 友。友情（不论真或假）只会使事情混淆不清。因

此，权力的要点在于能够判断谁最能干， 能够在各种不同的情况下使你的利益最大化。友谊归友谊，事业需要的是技能和才干。

另一方面，你的敌人犹如未开发的金矿，你必须学会开采。塔里兰（TaIIeyrand）， 拿破仑的外交大臣，1807 年当他认为他的主子会使法国走向灭亡时，他觉得起来推翻拿破 仑的时机已经成熟。他深知阴谋推翻皇帝的危险，因此它需要一个伙伴和盟友，可是在这件 大事上，有什么人值得信赖呢？最后他选择了秘密警察头子约瑟夫?富歇（Joseph Fouche ） ——一个他最痛恨的敌人， 这个人甚至曾经计划暗杀他。 他知道他们先前的仇恨可以创造出 令人激动的和解的机会。塔里兰知道富歇对他一无所求， 而实际上富歇要做的就是努力证明 自己值得塔里兰选择和重托。 一个人如果要努力证明自己的价值， 他就会有排山倒海的力量。 最重要的， 他知道自己与富歇的结盟是建立在双方相互的利益而不是个人感情上的。 塔里兰 的选择事实证明是正确的， 虽然他们未能成功地推翻拿破仑， 但他们尽弃前嫌的强有力的结盟，产生了巨大的影响和效应，反对拿破仑的阵营随后逐步扩大了起来。从那以后，塔里兰 和富歇建立了很默契的工作关系。不论何时何地，你都应该尽量化敌为友，而且重要的是， 要让敌人为你服务。

正如林肯所言，化敌为友，就等于消灭了敌人。1971 年越南战争期间，曾有组织 试图绑架美国国务卿基辛格，后来失败了。卷入这一阴谋的，包括著名的反战牧师贝里根兄 弟（Berrigan brothers）以及四名天主教神父和四名修女。在没有通知秘密情报部门和司 法部门的情况下， 基辛格私下安排了一个星期六早上的聚会， 会晤了试图绑架者其中的三位。 基辛格向他们解释，他会让绝大多数的美军在 1972 年年中的时候撤离越南，他完全感动了 他们。 他们送给基辛格一些 “绑架基辛格” 的徽章， 其中的一位后来还成为了他多年的朋友。 这并不是一时的花招，基辛格的原则就是与反对他的人一同共事。他的同僚对他的评价是： 他善于与敌人相处似乎胜过与朋友相处。

身边没有敌人，我们就会变得懒惰懈怠；而紧追不舍的敌人会磨砺我们的智慧， 使 我们全神贯注，时刻警惕。因此留下一些敌人不把他们转变成朋友或同盟，有时候会更好。

1937 年日本侵略中国，国共两党停止了内战进行合作，共同抗击日本的侵略。当 时共产党内有的人主张不要与强大的日本军队正面交锋，毛泽东却不同意。 他认为日本人不 可能打败并长期占领像中国这样一个幅员辽阔的国家， 与日本这样强大的敌人作战， 对自己 的军队是最好的训练。 正是由于在抗日战争中的艰苦作战和不断锤炼， 毛泽东的军队积累了 丰富而宝贵的战斗经验，成为了骁勇善战的钢铁之师。

缺少了有价值的对手，任何个人或团体都无法茁壮成长。

这里有几个关键的要素。首先，你必须确保你一定能取得最终的胜利。对于你没有 把握可以击败的敌人，绝对不要挑起双方的斗争。第二，如果没有明显的敌人，有时候你必 须树立一个便利的靶子，甚至把朋友当成敌人也无妨。第三，利用这样的敌人，可以向民众 更清楚地说明你的行动，甚至把它描述为正义与邪恶的斗争。如果没有明确而清晰的敌人， 民众有时就意识不到你存在的重要性。 一个清晰而明确的敌人， 是你存在和行动的最强有力 的理由和证据，胜过你费尽心机、绞尽脑汁的所有语言！

千万不要让敌人的存在使你感到烦恼或困扰——你有一两个公开宣战的敌人， 远比 不知道真正的敌人躲藏在什么地方要好得多。 有权力的人欢迎斗争， 他可以利用敌人来提高 自己的声望，以证明自己是稳健务实、在动荡变化的时代里永远值得信赖的战士。

意象：忘恩负义的嘴脸

你肯定知道如果把手指伸进狮子的嘴里会有什么后果， 所以你绝不会这样做。 而和 朋友在一起，你就不会那么小心了，因此如果你任用朋

友，他们有可能忘恩负义地把你活活 吃掉。

权威论断：

想要利用敌人使自己获益，就必须学会握刀时不要握刀刃，因为刀刃会伤人。握住 刀柄可以让你更好地保卫自己。聪明人从敌人身上获的益比愚蠢的人在朋友身上获的益更 多。

——葛拉西安

逆 转

一般来说，最好是不要将工作和友谊混在一起，但有些时候朋友利用得好，其效果 要比利用敌人好得多。举个例子，掌握权力的人常常不得不做一些肮脏阴暗的事情，为了顾 及形象和脸面，往往由别人出面来做更好，这时候朋友出面是最好的，因为彼此的感情能使 朋友甘愿冒险。另一方面，如果你的计划不慎失败，你也可以很便利地把朋友当成替罪羊。 “亲信的堕落” 是国王和元首们最经常玩弄的把戏： 让自己在朝廷里最亲密的战友承担堕落 和错误的骂名，以推卸责任，因为公众不会相信他们会有意牺牲朋友。当然，一旦你玩了这 一招，你就会永远失去这个朋友，因此，替罪羊的角色最好是找那些跟你较近、但又不是太

亲密的朋友。

最后， 与朋友共事的麻烦还在于混淆了在工作中所需要保持的界限和距离。 不过如 果共事的双方都清楚地了解牵涉其中的危险，那么任用朋友往往成效巨大。但是不管怎样， 在这样一件冒险的事情上，你绝对不能放松警惕，要时刻密切注意任何情绪波动的迹象， 如 嫉妒和不知感恩，等等。在权力场上，没有什么东西是牢固不变的，即使是最亲密的朋友， 也可能翻脸成为最可怕的敌人。

正文 法则 3 隐藏你的意图

隐藏你的意图 Conceal Your Intentions

永远不要泄露你行动背后真正的目的，要让别人难以意料，捉摸不定。

如果他们摸不清你的企图，就无法事先防备。

误导他们进入深深的歧途，施放重重烟幕迷惑他们，等到他们知道了你的意图， 为 时已晚。

第一部分 利用诱饵和伪装

的目标转移注意力，使人摸不清底细

在欺瞒的过程中，不论在哪一点上，如果人们对你的意图起了最轻微的疑心，你也 会满盘皆输。你不要给别人任何机会察觉到你的意图。你需要巧布疑阵转移人们的注意力； 装出虚假的诚实，施放模棱两可的信号，树起误导的目标。由于分辨不出真假，人们就无法 弄清你真正的意图。

违背法则

几个星期来， 17 世纪法国最声名狼藉的交际花妮娜 ?狄朗克洛丝（Ninon de Lenclos）很耐心地聆听了德塞维尼侯爵（Marguis de Sevigne）向她诉说费力地追求一位 美丽但难以接近的年轻女伯爵的事。妮娜当时 62 岁，在情场上阅历丰富；而侯爵只是个 22

岁的毛头小伙子，英俊而时髦，但在爱情方面却毫无经验，束手无策。刚开始妮娜还颇有兴 致地听侯爵谈自己的错误，但最后她听厌了，再也无法忍受他愚蠢笨拙的表现，尤其是在追 求女人方面。妮娜决定助这个小伙子一臂之力。首先，她让他明白这就是一场战争，而那位 美丽的女伯爵就是一座堡垒， 他必须像将军一样谨慎地包围这座堡垒， 详细地计划好每一个 进攻的步骤，照顾到每一个细节，细致准确地加以执行。妮娜指挥侯爵重新展开攻势，并告 诉他在接近女伯爵时保持一点距离， 带着一点无动于衷的冷漠态度。 而下一次他们两个单独 在一起时， 他要以朋友而不是追求者的态度向女伯爵倾诉衷肠，这是要让女伯爵摸不清底细， 不再把他的爱慕看成是理所当然的，而仅以为他只是要交朋友。

妮娜事先把一切都计划好了： 等到女伯爵被弄糊涂了， 接下来便是要引起她的嫉妒 心。 当他们俩在巴黎一个盛大的宴会上再次相遇的时候， 侯爵带着一名美丽的少女出现在众 人面前， 而这位美丽的少女有一帮和她同样漂亮的朋友， 因此不管女伯爵在什么时候见到侯 爵，都看到他被一群巴黎最迷人的少女簇拥着。女伯爵不仅嫉妒之心油然而生，而且发现侯 爵竟是别人仰慕的对象。虽然妮娜很难让侯爵明白，但她还是耐心地向他解释：女人对一个 男人有意思时，他也希望别的女人对这个男人感兴趣，这不仅显示出这个男人很有价值， 而 且把他从别的女人手中抢过来，会给她带来更大的满足。

女伯爵的嫉妒心被激起并上钩了，接下来便是作弄她。在妮娜的导演下，侯爵不再 出现在女伯爵期望遇见他的场合，而是会突然出现在他从未造访过但女伯爵常去的沙龙。 她 根本无法预测他的行踪。这一切让女伯爵感到神情恍惚，芳心大乱，而这正是诱惑取得成功 的先决条件。

按计划执行了好几个星期，妮娜监控着事情的进展。通过她密布的耳目，她了解到 女伯爵在听侯爵的俏皮话时笑得特别起劲， 同时也更愿意听他的故事， 女伯爵还会突然打听 关于侯爵的事情。妮娜的朋友还告诉她，在社交场合女伯爵会常常注视着侯爵，视线随他而 动。 妮娜可以确信， 这名少女已经倾倒于侯爵的魅力。 这才几个星期呢， 如果一切顺利的话， 再过一两个月，堡垒就要被攻破了。

过了几天， 侯爵来到女伯爵的家， 他们俩单独在一起。 这时他好像突然变了一个人， 这次他没有按妮娜的指示做，而是全凭自己的冲动行事。他抓住女伯爵的手，告诉她自己爱 上她了。女伯爵感到迷惑了，接下来她的反应令侯爵始料未及，她变得十分客气，一直回避 着他的目光，然后找了个借口告退了，甚至没有跟他道再见。后来侯爵几次登门拜访，都被 告知女伯爵不在家。当她终于让他再次进门时，两人都感到十分尴尬难堪，因为神秘的魅力 已经被打破了。

解 读

妮娜?狄朗克洛丝十分了解爱情的艺术。当时最伟大的作家、思想家和政治家都曾 做过她的情人，如拉罗契富科、莫里哀和黎塞留（Richelieu） 。诱惑对她而言是一场游戏， 需要娴熟的技巧。她年纪越大，名声越响。当时法国一些名门望族都会把儿子送到她那里接 受爱情方面的调教。

妮娜知道男人和女人大不相同，但在面对引诱时，他们的感觉都是一样的：在内心 深处，他们都能意识到自己受到的引诱，但也会屈服，因为他们喜欢那种被人引诱的感觉。 放开身心，让别人把自己带到一个奇异的境地，会带来一种神秘的快乐。然而，诱惑必须完 全依赖于暗示，你不可以公开宣布你的意图或直截了当地把它们说出来。相反，你必须欺瞒 你所诱惑的对象，让他摸不着头脑，最后屈从于你的指示。你必须发出混淆的信号——表面 上对别的男人或女人感兴趣，同时向真正的引诱目标微微示意，然后装做漠不关心，如此反 复，这样一来对方不仅会感到困惑，还会感到激动。

试想一下故事中女伯爵的内心世界： 侯爵采取一些行动后， 女伯爵意识到侯爵在玩 某种把戏，然而这些把戏让她十分高兴，她不知道他要把她引向何处。他的行动引起了她极 大的兴趣， 每一次出招都让她期待着下一次的出击。 她甚至感到自己的嫉妒和困惑是一种享 受， 毕竟有时情绪的波动总比四平八稳的单调无聊要好。 也许侯爵像绝大多数男人一样有不 可告人的目的，但她愿意等着瞧。而且如果期待良久胃口被吊足，侯爵究意是何居心早已无 关紧要了。

然而，当侯爵说出那个要命的字眼“爱”的时候，一切都改变了。这不再是一场互 动的游戏，而是拙劣的感情表白。侯爵的意图表露无遗：他正在勾引她。这使得他先前所做 的一切都变了味，原来的神秘迷人现在变得丑陋不堪。女伯爵觉得自己被利用了，感到十分 难堪。心灵的大门被关闭后，就再也不会打开。

千万不要被人看成是骗子， 即使是不施骗术就无以为生。 要用最巧妙的办法掩盖最 高明的诡计。

——葛拉西安

遵守法则

1850 年，年轻气盛的俾斯麦（Bismarck）正处于他职业生涯的转折点。当时他 35 岁，是普鲁士议会的议员。那天讨论的议题是将各分裂的城邦公国（包括普鲁士）统一为德 国，以及是否与奥地利开战。当时奥地利是德国南面强大的邻国，希望德国一直衰弱和国内 纷争不断，甚至威胁如果德国试图统一，奥地利就要出兵干涉。即将成为普鲁士国王的威廉 王子（Prince William）力主对奥开战，议会表示支持并准备动员召集军队。唯一反对战争 的是现国王威廉四世以及他的大臣们，他们倾向于缓和与强大的奥地利的关系。

俾斯麦把自己的生涯定位于忠诚而狂热地追求普鲁士王国的强盛和繁荣上。 他梦想 着统一德国，梦想着打败奥地利，羞辱这个长期以来使德国处于四分五裂状况的国家。他曾 经当过兵，他把战争视为一项无尚光荣的事业。

所有这一切，从他下面所说的这句话就可以充分体现出来：“要决定我们这个时代 的重大问题，不能靠演讲和决议，而要靠铁和血！ ”

做为一个狂热的爱国者和渴望军事荣耀的斗士， 俾斯麦在战争气氛高涨的议会会议 上，却发表了一席令全场震惊的讲话：“如果找不到充分的理由就贸然发动战争，可鄙啊， 那些叫嚣战争的政客！ 战争过后你们对这些问题的看法就会完全改变， 可是你们是否有勇气 面对农民对村庄化为灰烬的痛苦，以及士兵肢体致残、父亲失去孩子的悲伤？” 俾斯麦反对 这场战争，难道还有什么别的意图？其他议员迷惑了，其

中的不少人改变了原来的主意。 其 结果是显而易见的，最终国王和大臣们赢得了表决，战争得以避免。

就在俾斯麦发表这番演说的几个星期后，国王为感谢他为和平所做的呼吁和发言， 任命他为内阁大臣，几年后，俾斯麦成为普鲁士的首相。而正是他担任首相后，最终引导他 的国家和爱好和平的国王走向了对奥地利的战争， 击垮了奥地利帝国， 建立了以普鲁士为首 的强大的德国。

解 读

在 1850 年发表演说的时候，俾斯麦心里有下面几个打算。

首先，他意识到普鲁士军队的实力还赶不上其他欧洲国家，发动战争还不是时候， 而实际上当时奥地利极可能轻易获胜，使普鲁士的未来陷入悲惨的境地。其次，如果战争失 败，而俾斯麦曾力主开战，那么他的政治生涯就岌岌可危。国王和保守的大臣们渴望和平，

而俾斯麦渴望的是权力。 解决的办法就是表面上支持他所憎恨的政治主张， 公开发表言不由 衷的言论，瞒过众人的耳目。正是因为俾斯麦的这番演说使得国王任命他为内阁大臣，由此 他很快爬升到了首相的宝座。掌握权力后，他大力扩张和增强普鲁士的军事实力，最终实现了他一直追求的理想——击败奥地利帝国并使之蒙受屈辱，在普鲁士的领导下统一德国。

俾斯麦可以说是历史上最聪明的政治家之一， 是一位谋略和诈术的大师。 在这件事 情上，没有人怀疑他的真正用意。如果他公开表明自己的真正意图，称现在最好是先等待， 将来时机成熟再开战， 那他肯定赢不了这场辩论。 因为当时绝大部分的普鲁士人都希望开战， 而且认为自己的军队比奥地利军队要强大。 如果他讨好国王， 以支持和平来

要求换取大臣之 位，他同样也不可能成功。因为国王不仅会担心他的野心，还会怀疑他的忠诚。

虚情假意，言不由衷，同时放出误导的信息，瞒过所有的人，隐藏住真正的目的， 最终得到他想要的一切——这就是掩盖你的真正意图的强大的威力。

权力要点

大多数的人都像一本打开的书， 怎么想就怎么说， 一有机会就脱口说出自己的意见 和看法，向外透露自己的计划和意图。他们这样做有几个原因：首先，谈论自己的感受和未 来的计划是人的一种自然本能，是再容易不过的事情。除非你努力控制住自己的舌头，时刻 提醒自己不要说漏了嘴。其次，很多人相信，真诚与开放可以赢得别人的真心，并展现出自 己美好的品质。这些人真是受骗太深了。事实上，诚实是一把钝刀子，割得不快，血还流得 特别多。 你的诚实很容易冒犯别人， 比较谨慎的做法是好好修饰你的语言， 说别人想听的话， 而不是告诉他们你的感受或你思考到的丑陋的事实真相。 更为重要的是， 毫无掩饰的开放会 让你一览无遗，人们根本不会敬重或畏惧你。别人不敬重或畏惧的人，权力是不会光临的。

如果你渴望权力，就应该尽快把诚实抛在一边，训练自己隐藏真实意图的技巧。 掌 握这些技巧会使你永远处于上风。 学习隐藏真实意图的基本技能， 必须了解有关人性的一个 简单的事实——人的第一直觉总是相信外表。我们不可能时时怀疑自己所见所闻的真实， 老 在猜测表相之下隐藏的东西，这样会使我们耗尽精力，惊恐不安。这个事实使得人们隐藏自 己的意图要相对容易得多。你只需在众人面前宣称你的目标，公开你想要的东西，他们就会 把表相当成真实。一旦他们注意力集中在你假装的目标上，就分辨不出你真正的目的。在求 爱的过程中，传递出互相矛盾的信息，例如非常渴望和漠不在乎，你不仅能让对方摸不着头 脑，还会点燃他渴望拥有你的激情。

有效的掩人耳目、 声东击西的策略是表面上支持违背你初衷的一个主张或提案 （俾 斯麦在 1850 年的演讲中就很有效地使用了这一招） 大多数人会相信你的内心经历了激烈的 。 斗争和转折， 因为一般人不会如此轻易地改变自己的观点和价值观。 这个策略同样适用于各 种目标的伪装：你表面上追求实际上根本不感兴趣的东西，让敌人迷惑不解，然后让他在揣 测和推断中犯下各种错误。

在 1711 年西班牙王位继承争夺战期间，英军统领马尔伯勒（Marlborough）公爵想 要摧毁法国一座关键的要塞， 这座要塞阻挡了通往法国的必经之路， 可是如果他摧毁了这座 要塞，法国人就会明白他要挥师前进的企图。因此，相反地，他只是占领了要塞，然后留下 部队来防守，让他看起来似乎只是想要占据这个要塞。于是法国人发动反攻，公爵故意让要 塞重新回到了法国人手中。法国人一夺回要塞，立刻将它摧毁，因为他们认为公爵想占据要 塞一定有重要的原因。要塞被摧毁了，必经之路畅通无阻，马尔伯勒公爵可以轻松地挥师进 入法国。

运用这一策略要遵循下列方法： 隐藏你的意图不需要紧闭嘴巴 （弄得神秘莫测会使 人心生怀疑） ，相反，你要喋喋不休地谈论你的愿望和目标——当然不是真正的目标，这样 你可以取得一石三鸟的效果： 你显得友好、 开放、 信任他人， 又巧妙地隐藏了你的真实意图， 同时还让你的对手费尽心机，徒劳无功。

另一个隐瞒意图的有利武器是假装热诚。人们很容易把热诚误认为诚实。记住， 人 们的第一直觉总是相信外表的。 他们很看重诚实而且愿意相信周围的人都是诚实的， 因此很 少会怀疑你或看穿你行为的目的。 装做对自己所说的话深信不疑， 可以使你的话语更具有分 量。这正是伊亚哥（Iago）欺骗并毁灭奥赛罗（Othello）所使用的伎俩，表现出深深的感 情和极大的热诚，指出苔丝狄莫娜（Desdemona）的所谓的不忠，奥赛罗又怎么能够不相信 他呢？骗术大师“黄孩”韦尔

（Yellow Kid Weil）在江湖上招摇撞骗用的也是这套把戏： 假装深信不疑他所拿出来欺骗人的那些诱饵（如假股票或赛马情报等），令人难以怀疑它们 的真实性。然而，重要的是，这些伎俩不能运用得太过分。表现热诚需要高超的技巧，如果 表现得过分热情就容易引起怀疑。 要把握分寸又要令人深信不疑， 否则你的良苦用心就会被 人识破而揭穿。

要使虚假的热诚变成隐藏真实意图的有效武器， 你必须把诚实与坦率当成重要的社 会价值来加以拥护，尽可能地公开表态。同时你还可以偶尔表露一下内心真实的想法，以表 明你在这个问题上的立场。 拿破仑的大臣塔里兰最擅长透露一些显而易见的秘密， 表明自己 对别人十分坦诚而信任，而这种假装的信任常常诱使对方向他推心置腹地大诉衷肠。

记住： 最高明的骗子会想尽各种办法掩盖他们流氓无赖的本质。 他们在某个方面表 现出来的诚实是为了掩盖他们在其他方面的不诚实。

诚实只是他们武器库中用来欺骗的道具。

第二部分 利用烟幕伪装你的行动

欺瞒， 永远是最好的计策， 然而最高明的欺瞒是通过施放烟幕来转移人们对你真正 的目的的注意。温和的外表——好像看不出表情的扑克牌式的脸孔——往往是最完美的烟 幕。在亲和而熟悉的表情下，隐藏你的意图。如果你给受骗的人指一条熟悉的路，他根本不 会想到你将他带入了陷阱。

遵守法则 一

1910 年，芝家哥一位叫山姆?葛芝尔（Sam Geezil）的先生以将近 100 万美元的价 格卖掉了他的仓储生意，呈半退休状态，安心地管理他许多的不动产，但在他的内心深处， 他还是不能忘怀过去做生意的日子。一天，一位叫约瑟夫?韦尔（Joseph Weil）的年轻人来 到他的办公室，想要买下他准备出售的一幢公寓。葛芝尔开出了条件：售价 8000 美金，但 只需先付定金 2000 美元。韦尔表示他回家考虑一天。第二天韦尔又来了，愿意以现金全额 支付 8000 美金，但需要宽限几天，等他正在进行的一笔生意成交。尽管处于半退休状态， 葛芝尔仍是非常精明的生意人， 他十分好奇韦尔怎么能那么快弄到这么一大笔现金（相当于 现在的 15 万美元） 。韦尔似乎不愿明说，很快转换了话题，但葛芝尔仍穷追不舍。最后， 在 一再保证守口如瓶后，韦尔对葛芝尔讲述了下面的故事。

韦尔的叔叔是一家身价数百万美元的金融家同业会的秘书。 十年前这些富有的绅士 低价购得密西根州一栋狩猎别墅，但近几年来他们都没有使用，因此决定把它卖掉。他们让 韦尔的叔叔想方设法处理这件事情。 出于个人的原因， 韦尔的叔叔多年来对这些百万富翁心 怀不满，这是他报复的好机会。他会以 3 万 5 千美元的价格将这栋别墅卖给一位合伙人（韦 尔现在做的就是要找一个合伙人） 。这些金融家太有钱了，不会在意这么低的价格。然后这 位合伙人再四处找买主把别

墅卖掉， 别墅真正的市场价格应该在 15 万 5 千美元左右。 叔叔、 韦尔和合伙人将平分第二次卖掉别墅的收益。 这一切完全合法， 同时又使韦尔的叔叔完成了 公正的报复。

葛芝尔听完后，迫不及待地想成为那位合伙人。韦尔似乎不愿意把他牵扯进来， 但 葛芝尔不肯退让。想象中大笔的利润再加上一点冒险的诱惑，使得葛芝尔跃跃欲试。韦尔解 释说葛芝尔必须拿出 3 万 5 千美元让第一次买卖成交。 身为百万富翁的葛芝尔说拿出这笔钱 对他来说是小菜一碟。韦尔终于心软了，同意安排葛芝尔、韦尔的叔叔以及那帮金融家在伊 利诺依州的盖尔斯堡会面。

在前往盖尔斯堡的火车上，葛芝尔见到了韦尔的叔叔——一位令人印象深刻的人， 他很起劲地跟他谈论生意。韦尔还带来了一位显得有点大腹便便的同伴名叫乔治 ?格罗斯 （Geoge Gross） 。韦尔向葛芝尔解释说，他本人是一位拳击教练，格罗斯是他训练出来的很 有前途的职业拳击手。他把格罗斯一块儿带来，是想让他保持良好的竞技状态。就一名前途 光明的拳击手而言， 格罗斯的外表实在不太匹配——灰白的头发和明显的啤酒肚。 但葛芝尔 太兴奋了，以至于没有认真去想想这名男子松松垮垮的外表。

一到盖尔斯堡， 韦尔和他叔叔去接那些金融家们， 葛芝尔和格罗斯呆在旅馆房间里 等待。格罗斯很快换上拳击套装，在葛芝尔心不在焉的注视下，开始练习拳击攻防。葛芝尔 没有注意到这名糟糕的拳击手只练习了几分钟就气喘吁吁了， 尽管他的架势看上去还挺像那 么回事。一小时以后， 韦尔和他叔叔陪同一帮金融家们出现了， 这帮人盛气凌人， 服装花哨， 很是引人注目。会谈进行得很顺利，金融家们同意将别墅卖给葛芝尔。葛芝尔已经将 3 万 5 千美元汇入了当地的一家银行。

这笔小生意成交了，金融家们坐回椅子里，开始高谈阔论金融行情，嘴里不时蹦出 “J.P.摩根”的名字，好像他们认识这位金融大亨似的。终

于，他们中的一个人注意到了屋 角里的拳击手，韦尔介绍格罗斯的身份后，那位金融家说恰好他的随从中也有一位拳击手。 韦尔哈哈大笑起来，说格罗斯可以轻松地击倒金融家的手下。对话渐渐升格成了争吵，情急 之下，韦尔要跟对方挑战赌一场。金融家情绪激动地同意了，立刻回去找他的手下准备第二 天的比赛。

金融家们一离开，叔叔就当着韦尔的面大声咆哮起来：他们没有足够的钱下注， 而 且一旦金融家们察觉到这一点，他就会立刻被开除。韦尔很抱歉把叔叔牵扯进来了，但他胸 有成竹。他非常了解那名对手的情况，只要稍加贿赂，就肯定可以赢下这场比赛。但是从哪 里弄钱来下赌注呢？叔叔问道。如果没有钱，那就只能是死定了。终于葛芝尔忍不住了， 为 了不让生意被搅黄， 他愿意拿出自己的 3 万 5 千美元现金做为部分赌注。 即使输掉了这笔钱， 他还可以汇来更多的钱，仍然能够从别墅的买卖上赚取利润。 韦尔叔侄二人非常感谢他的帮忙，他们自己的 1 万 5 千美元加上葛芝尔的 3 万 5 千美元足够用来下赌注了。当天晚上， 葛

芝尔在观看两名拳击手在旅馆的房间里练习招式时， 满脑子盘算的都是他在拳击赛和别墅买 卖中能赚到多少钱！

第二天，拳击赛在体育馆中举行，韦尔交出了下注的现金，为安全起见，这些钱放 进了一个加了锁的箱子里。 一切都按照在旅馆里事先计划好的进行。 金融家们阴沉着脸看着 自己的拳击手的糟糕表现，而葛芝尔则梦想着就要轻易到手的赌金。突然，金融家的拳击手 挥出有力的一拳击中了格罗斯的面部，将他击倒在地，当他倒地时，鲜血从嘴里喷了出来。 他咳嗽了一会儿， 然后就躺着一动不动了。 一位以前当过医生的金融家摸了摸格罗斯的脉搏， 然后宣布他已经死亡。 这些百万富翁们顿时惊慌失措起来， 人人都抢着在警察到来之前夺门 而逃，因为这有可能被指控为谋杀罪。

葛芝尔吓坏了，他顾不上他的 3 万 5 千美元，慌慌忙忙离开体育馆返回了芝加哥。 他感到十分庆幸，能避免卷入犯罪之中，这点小小的代价对他来说实在是微不足道的。他再 也不想见到韦尔或他们其中的任何一个人了。

葛芝尔仓皇而逃后，格罗斯站了起来，之前从他嘴里喷出来的血，来自他事先含在 嘴里的一个灌满鸡血和热水的小球！整个事情是由韦尔——这个绰号“黄孩” 、历史上最有 创造性的骗术大师之一的家伙一手精心策划的。 韦尔把 3 万 5 千美元的一部分分给了那些金 融家和拳击手——这帮人都是他雇来演戏的行骗高手。

解 读

在设下这个圈套之前， “黄孩”韦尔早就把目标锁定在葛芝尔这位完美的笨蛋身上 了。他知道拳击赛这个骗局是把葛芝尔的钱弄到手最快最稳妥的办法，但同时他也知道， 如 果一开始就着力于诱使葛芝尔对拳击赛产生兴趣，恐怕会招致失败。他必须瞒天过海，转移 注意力，施放一个烟幕——那就是出售别墅的买卖。

在火车上和旅馆的房间里， 葛芝尔一门心思想的全是那桩买卖、 轻易到手的钱财以 及和那些有钱人攀附亲近的机会， 他根本没有去细想格罗斯走样的身材和偏大的年纪， 这就 是烟幕分散注意的威力。 全神贯注在做成生意上， 葛芝尔的注意力很容易就被引向了拳击赛， 但这个时机要拿捏得很准，即使格罗斯不小心穿帮被葛芝尔察觉到了，但也为时已晚了。 要 让他明白这场比赛实际上是取决于贿赂， 而不是拳击手的身体条件。 到最后葛芝尔的注意力 被拳击手突然死亡的骗局完全分散了，心智大乱，以至于完全忘记了他的那些钱。

要向“黄孩”学习的是：最熟悉的最不起眼的幌子，是最完美的烟幕。 带着那些非 常普通的主意接近你的目标——比如一笔生意、 赚钱的机会等， 对方的注意力就会随你而转， 疑心就会解除，然后你再温柔地

把他引到第二条路上，一个滑溜溜的斜坡，他只能无能为力 地滑落你布下的陷阱里。

遵守法则二

20 世纪 20 年代中期，埃塞俄比亚的军阀豪强们逐渐意识到，一位贵族出身的名叫 海尔?塞拉西（Haile Selassie）的年轻人的势力已经压倒了他们，几乎可以宣布成为他们 的领袖，统一这个数十年来四分五裂的国家。他的很多对手都弄不明白，为什么这位头发柔 细、沉默寡言、温文尔雅的年轻人能够掌控大局。在 1927 年，塞拉西能够传唤每名军阀到 首都亚迪斯亚贝巴来见他， 承认他为领袖并表示效忠。 有些军阀急忙赶来， 有的则踌躇不前， 但只有一个人，西达摩（Sidamo）的德加玛奇?巴尔恰（Dejazmach Balcha）敢于公然反对 塞拉西。 巴尔恰是一位勇猛的战士， 性情暴躁， 他认为塞拉西这位新领袖柔弱且不值得尊敬， 所以他故意不前往首都。

然而塞拉西以其温和但坚定的方式命令巴尔恰前来晋见。 巴尔恰决定服从， 但他要 来个反客为主， 给这位想要登上埃塞俄比亚皇位的准皇帝来个下马威。 他要按自己的行进速 度前往亚迪斯亚贝巴，要带领一支足以保护自己、甚至可以发动内战的一万人的军队前往， 驻扎在离首都三英里的山谷里。他像一位国王一样等在那里，要求塞拉西必须前来见他。

塞拉西派来了使者，邀请巴尔恰参加为他举行的欢迎午宴。巴尔恰可不是傻子， 他 懂得历史。 埃塞俄比亚以前的国王和君主常常就以设宴为陷阱。 一旦他赴宴并喝得醉醺醺的 时候，塞拉西就会逮捕他或直接杀掉他。为了表明他了解情况，巴尔恰同意赴宴，但前提条 件是，他要带上 600 名全副武装的最精锐的士兵做为贴身护卫。令巴尔恰感到惊讶的是， 塞 拉西极其恭谨地回答道，他十分荣幸地欢迎这批卫兵一同赴宴。

赴宴的路上，巴尔恰警告他的卫兵不能喝醉酒，要小心戒备。当他们到达皇宫时， 塞拉西笑容可掬，对巴尔恰推崇备至，好像他十分需要巴尔恰的认可与合作，极力拉拢他。 但是巴尔恰不为所动，他警告塞拉西，如果在太阳落山前他还回不到军营，他的军队就会攻 打首都。塞拉西的反应是对他的不信任感到十分伤心。饭后，按传统惯例是对埃塞俄比亚的 领袖大唱颂歌的时候，而塞拉西特别指示，只允许唱歌颂西达摩君主的颂歌。巴尔恰觉得， 塞拉西似乎已经害怕他这位无法用计谋战胜的伟大战士了。 他觉得形势已经转变， 过不了多 久就应该由他来发号施令了。

下午较晚的时候， 巴尔恰和他的卫队在欢呼和礼炮声中列队返回兵营。 巴尔恰回望 首都，心中拟定好了计策，他盘算着几个星期之内他的部队将凯旋开进首都，而塞拉西就将 去他该去的地方——不是入狱就是被处死。 当巴尔恰看到他的军营的时候， 却发现大事不妙， 原来绵延相连色彩斑斓的帐篷全都不见了， 只有未扑尽的余火冒出的青烟。 这到底是见了什 么鬼了?

一位目击者把所发生的事告诉了巴尔恰。 当午宴还在进行的时候， 由塞拉西的盟友 指挥的一支大军从巴尔恰没有发现的侧面的一条小路偷袭了他的营地。 然而这支部队并不是 前来战斗的， 因为他们知道如果巴尔恰听到战斗的喧嚣声就会立即率领那六百名侍卫赶回来 指挥战斗。塞拉西让他的部队带着一篮又一篮的黄金和钞票，把巴尔恰的部队团团围住， 要 把他们手里的武器全部买下来。如果有人拒绝就会遭到威胁。短短的几个小时之内，巴尔恰 的整支部队全部都被解除了武装，四处逃散。

意识到自己的危险处境后， 巴尔恰决定带着这 600 名士兵向南行进，想要重新集结 兵力，然而解除他士兵武装的那支部队挡住了他的去路。只剩下另一条路，那就是通往首都 的道路，而塞拉西已设下了重兵布防。就像一位高明的棋手，塞拉西预见到了巴尔恰的每一 步棋，

然后出手把他将死。巴尔恰一生中第一次举手投降，为了忏悔他的傲慢和野心之罪， 他同意进修道院出家悔过。

解 读

在塞拉西漫长的统治时间里， 没有人能够真正看透他。 埃塞俄比亚人喜欢他们的领 袖凶猛粗暴，而塞拉西却有着温文尔雅、爱好和平的外表，但在位时间却比谁都长。塞拉西 从来都不会发怒或不耐烦， 他以甜美的笑容诱惑着他的敌人， 在发动攻击前笑容可掬地曲意 迎合着他们。巴尔恰就是很好的例子，塞拉西充分利用了他的戒备心，让他怀疑午宴是个圈 套——事实上的确也是， 但却远非他所想象的那一个。 然后塞拉西设法减轻了巴尔恰的恐惧， 允许他带卫队赴宴， 并给他最高的礼遇， 让他感到一切都在自己掌握之中——制造出来的这 些重重的烟幕，掩盖住了三英里外真正的行动。

记住： 被迫害的臆想和戒备心常常是最容易进行欺骗的。 在某方面赢得他们的信任， 你就可以在另一方面施放烟幕遮住他们的眼睛，让你悄悄接近他们，给予致命的一击。乐于 助人的姿态、诚恳热情的态度，或是暗示对方优越的言行等，都是完美的障眼手段。

精心而恰到好处地布下的烟幕，是威力无比的武器，它使温文尔雅的塞拉西，不费 一枪一弹就完全摧毁了敌人。

不要低估了塔法里的力量，他像老鼠一样爬行，却拥有狮子一般的下颚。

——西达摩的巴尔恰进修道院前的最后一句话

权力要点

如果你认为诈骗者是一帮以精心编造的谎言和不着边际的故事来误导别人、 善于花 言巧语的家伙， 那你就大错特错了。 最精明的骗子往

往利用最朴实最不引人注目的外表掩饰 他们自己。 他们知道夸张的言谈举止很快就会引起别人的怀疑， 相反， 他们用人们最熟悉的、 平庸的、无害的手法掩盖他们的特征。 “黄孩”韦尔和葛芝尔打交道时，用的就是最常见的 手法——做生意。而埃塞俄比亚发生的故事，塞拉西的手法是用低姿态和奉承误导巴尔恰， 而这正是巴尔恰所期望的一位柔弱的军阀应有的表现。

一旦你用习以为常的手法吸引了目标的注意力， 他们就不会注意到在他们背后进行 的欺骗。这源自一个简单的事实：人们一次只能专心于一件事情。他们实在很难想象眼前这 个平庸的人竟然同时在谋划着别的事情。 你施放的烟幕越有一贯性越有规律， 就越能够掩盖 你的意图。通过施放烟幕，你积极地转移人们的注意力，引诱你的牺牲品，让他们一步步地 落入陷阱。由于这种方法有强大的催眠迷魂作用，因而是隐藏意图的最好方法。

施放烟幕最简单的方式是面部表情。在平庸、不动声色的外表下，各种诡计都可以 毫不暴露地计划和实施。 历史上那些大权在握的人把这一武器都运用得炉火纯青。 据说没有 人 能 从 美 国 总 统 罗 斯 福 的 脸 上 读 到 任 何 东 西 。 金 融 大 亨 詹 姆 斯？罗 斯 柴 尔 德 （James Rothschild） 一辈子都在练习以温和平淡的笑容和难以捉摸的表情来掩盖自己内心真实的想 法。法国作家司汤达对塔里兰的描述是：“从来没有一张脸像这样不动声色。 ”亨利?基辛格 可以用他单调的声音、 毫无表情的脸以及对条文细节无休止的背诵， 让谈判桌前的对手烦闷 到几乎泪下，而当对手眼神变得呆滞时，他会突然抛出一串毫不客气的条件将对手击倒。 在 毫无防备的情况下，对手很容易被制服。就像一本扑克游戏手册里所说的：“拿牌在手时， 好的玩家绝不做任何表演， 他会尽量表现得不动声色， 别人很难从他的表情举止上猜出他的 心思。他会令对手感到迷惑和沮丧，而自己会更为专注。 ”

烟幕的概念灵活多变， 可以用于各个方面， 遵循的都是转移注意力和误导方向的心

理原则。 最有效的烟幕之一是高贵的姿态。 人们总是愿意相信自己所看到的高贵姿态是真实 的，因为这样令人感到愉快，他们很少能看出这高贵姿态后面的欺骗性。

艺术品商人约瑟夫?杜文（Jeseph Duveen）有一次遇到一个棘手的问题。曾高价向 杜文购买画作的一些百万富翁，家里墙上的画都挂满了，加上越来越高的遗产税，他们好像 不太愿意再买画了。 于是杜文想到了华盛顿特区的国家美术馆。 这家美术馆是杜文协助建立 起来的，并于 1937 年劝说安德鲁?梅伦（Andrew Mellon）将其收藏品捐赠给了它。国家美 术馆是杜文最完美的门面。 这一招使他的客户能合理地避税， 同时腾出了墙上的空间可以购 进新的画作，还可减少市面上画作的数量，保持住上扬的价格。而那些捐赠者也建立了良好 的慈善公益形象，可谓一举多得。

另一个有效的烟幕是模式化，以一系列的动作诱使受害者相信你会重复同样的行 为。模式化玩弄的就是人们的预期心理：我们的行为都会遵循一定的模式，或者我们都愿意 这样认为。

1878 年，美国商场大亨杰伊?古尔德（Jay Gould）创立了一家公司，开始威胁到 了西联电报公司的垄断地位。 西联电报公司的董事们决定买下古尔德的公司， 尽管他们要付 出大价钱，但他们认为这样就可以除掉一个令人讨厌的竞争对手。然而过了几个月，古尔德 抱怨自己受到不公平的对待，于是故伎重演，又开了第二家公司，与西联电报公司和它新购 得的公司进行竞争。 西联电报公司用的是同样的办法：出资买下古尔德的公司让他关门大吉。 可是不久，同样的一幕第三次上演，不过这一次古尔德扼住了对方的喉咙：他迅速接管了西 联电报公司， 并完全控制了西联电报公司的经营权。 他用建立的模式蒙骗了西联电报公司的 董事， 让他们认为他的目的只是等着被高价收购。

而每次他们付钱打发他后， 他们就松懈了， 根本没有想到他实际上玩的是更大的赌注。 模式化的威力就在于它可以把他人的注意力转移 到你真正意图的相反方向。

另一个有助于施放烟幕的普遍的心理弱点是： 人们往往把表面现象误认为事情的真 相。 也就是说， 如果人们觉得你看起来是他们一伙的， 那你肯定就被认定是站在他们一边的。 这种思维习惯使得“亲密无间的融洽”成为非常有效的伪装。这种手段十分简单：你只要和 周边的人打成一片就行了，你跟他们越融洽，就越不容易引起怀疑。

在 20 世纪 50 年代和 60 年代的冷战时期，有许多英国公务员把秘密情报传递给苏 联，现在成了一大丑闻。但多年以来他们一直没有被发现，因为他们表面上都是温文尔雅的 绅士，上的是很好的学校，有良好的朋友和社会关系网络。间谍最好的烟幕就是与人们打成

一片，亲密无间。你做得越好，隐藏得就越深。

记住：戴上不引人注意的面具，掩藏你耀眼的光芒，这需要谦逊和耐心。不要因为 必须戴上平庸的面具而沮丧， 你的高深莫测往往会把别人吸引到你的周围， 让你显得像大权 在握的人。

意象：一张羊皮

羊永远不会欺诈，永远不会掠夺，它有的只是百般的盲从和驯服。披上羊皮，狐狸 才可以畅通无阻地进入鸡笼。

权威论断：

你是否听说过高明的将军要突袭城堡，却向敌人宣布他的计划？隐藏你的目的， 掩 盖你的行动步骤，不要透露任何内容，让你的敌人根本无从反抗，直到战斗结束。要在宣战 之前就赢得胜利。换句话说，要

向那些善战的勇士学习，他们的计策在战前根本不为人知， 只有在战后通过被他们蹂躏过的国家才彰显出来。

——妮娜?狄朗克洛丝

逆 转

如果你“欺诈”的恶名远扬，那么你就很难再用施放烟幕、声东击西、虚伪的真诚 等手段来转移注意力，成功地隐藏你的意图。随着年龄的增长和事业的成功，你就越来越难 伪装你的狡猾。如果人人都知道你玩弄骗术，却总是装出一副天真的样子，你就会冒着被人 看成卑鄙无耻的伪君子的风险，而这将严重限制你施展的空间。在这种情况下，最好的办法 是坦然承认，做个真诚的小人或忏悔的无赖，这样别人不仅会佩服你的坦诚，而且最令人奇 怪的是，你还可以继续实施你的诡计。

19 世纪的诈骗之王巴纳姆（P.T.Barnum）年老之后，学会了利用他大骗子的名声 来获益。 有一次他在新泽西州组织了一场猎牛比赛， 弄来了一些印地安人， 引进了几头野牛。 他对外宣称这次狩猎大赛绝对是真实的， 而实际上完全是个骗局。 观众们不但没有生气要求 退钱，相反玩得十分高兴。他们知道巴纳姆一辈子都在玩把戏，而这正是他成功的秘诀， 人 们正因为这一点才喜欢他。巴纳姆从这件事情上得到了启发，他不再隐藏自己的诡计，甚至

在一本自传中把自己的骗术全都公之于众。正如丹麦哲学家凯克加德（Kierkegaard）所写 的： “这个世界希望被欺骗。 ”

虽然伪装出平庸、常见的外表以掩盖目的、转移别人的注意力是聪明的做法，但有 时张扬和引人注目的姿态也不失为一种正确的策略。17、18 世纪欧洲的江湖医生利用幽默 和娱乐表演蒙骗观众， 观众们被精彩的演出弄得眼花缭乱， 往往就不会注意他们真正的意图。 领头

的江湖医生坐在黑马拉着的黑色马车上出现在镇里， 带着一帮小丑、走钢丝的艺人和表 演明星， 吸引观众来看他展示的所谓灵丹妙药。江湖医生好像把娱乐表演当成了当天的主要 任务，而实际上其真正的目的是推销他的“灵丹妙药” 。

眼花缭乱的娱乐表演显然是掩盖其真实意图的最佳手段， 但不能毫无休止地一直用 下去，否则，观众们会逐渐厌烦并产生怀疑，最终拆穿整个把戏。因此，江湖游医们会打一 枪换一个地方，赶在药品根本无效、表演全是骗人的把戏的流言传开之前迅速地离开。

另一方面，像塔里兰、罗斯柴尔德、塞拉西这样大权在握的人物，以其平庸而温和 的外表，可以在同一个地方一辈子都在玩弄同样欺骗的手段。他们的行为绝不会露马脚， 很 少引起怀疑。因此，以张扬和引人注目做烟幕要小心谨慎，只有在合适的机会和合适的场合 才能使用。

正文 法则 4 说的永远比需要的少

说的永远比需要的少 Always Say Less Than Necessary

如果你想通过语言来引人注目， 那么说得越多， 你就显得越平庸，越不能掌控大局。

即使你在说平淡无奇的事情，如果你说得模棱两可，不着边际，好像猜谜语一样， 反而会使人觉得十分新颖。

有权势的人往往用少言寡语树立威严，慑服他人。你说得越多，就越有可能说出愚 蠢的话来。

违背法则

纽斯?马休斯（Gneaus Marcius），被誉为战神科里奥拉努斯（Coriolanus）。在公 元前 5 世纪的前半期， 他多次在重要的战役中取得胜利， 一次又一次地从血雨腥风中把罗马 城拯救出来。由于他绝大部分的时间都在战场上度过，很少有罗马人认识他本人，这使得他成为谜一般的传奇人物。

公元前 454 年， 科里奥拉努斯决定参加高级执政官的竞选， 以拓展名望， 进入政界。 竞选这个职位的候选人， 按规定必须在选举初期公开发表竞选演说。 科里奥拉努斯来到众人 面前，向大家展示了他 17 年来为罗马征战而在身上留下的累累伤疤。民众中很少有人会真 正听完他下面的长篇演说， 但他身上的伤疤已充分证明了他的爱国和勇敢。 人们感动得热泪 盈眶，认为他的当选几乎是肯定的。

投票的那一天到来了， 科里奥拉努斯在元老院所有的元老和城内的贵族的簇拥下走 进了会议厅。看到这一排场的普通平民，对他趾高气扬、踌躇满志的态度感到了不安。

科里奥拉努斯又开始发表演说了， 他的话都是说给陪同他的那些富人听的。 他的言 语傲慢而粗鲁，宣称自己竞选肯定会获胜，吹嘘自己在战场上的功绩，粗暴无礼地指责竞争 对手，还说一些无聊的笑话来讨好那些贵族，夸张地说自己将会给罗马带来财富。这一下人 们听明白了：原来这位传奇的英雄也只不过是个平庸的吹牛大王。

科里奥拉努斯第二次演说的内容和消息迅速传遍了罗马，大批的平民改变了主意， 决定不投他的票。科里奥拉努斯竞选失败了，他痛苦地返回了战场，暗暗发誓一定要报复那 些投票反对他的平民。几个星期后，有一大批粮食运抵了罗马，元老院打算把这批粮食免费 发放给市民，正当他们就这个问题进行投票表决的时候，科里奥拉努斯出现在了元老院， 并 参与了讨论。他极力反对把粮食发放给市民，认为这会对整个罗马造成伤害。有几位元老被 说服了，于是发放粮食的投票变得悬而未决。然而科里奥拉努斯并未就此罢休，他进而开始 谴责民主

的理念，他鼓吹剥夺平民代表（即护民官）的权力，把统治管理权交给贵族。

科里奥拉努斯的这番讲话传到了市民耳中， 市民们怒不可遏。 护民官们被簇拥到了 元老院，他们要求科里奥拉努斯出来与他们当面对质，但科里奥拉努斯拒绝了。于是整座城 市爆发了骚乱。元老院害怕人民的怒火，最终投票赞成免费向市民发放粮食。护民官的怨气 平息了，但老百姓仍然要求科里奥拉努斯向他们道歉。如果他忏悔了，并同意收回原来的言 论，人民就允许他回到战场上。

科里奥拉努斯终于出现在了众人面前， 大家屏气凝神听他说话。 刚开始他的发言缓

慢而轻柔，然而越往下说，他就变得越来越粗鲁，甚至再次出言不逊侮辱人民！他的语气和 表达充满了轻蔑和傲慢，他说得越多，市民们就越加愤怒，最后市民们叫他滚下台来不许他 再发言。

护民官们紧急商议，决定宣判科里奥拉努斯死刑，并命令治安官立刻逮捕他，押到 塔匹亚山岩的顶上把他丢下去。市民们大声欢呼这个决定，这时贵族们出面干预了，最后科 里奥拉努斯被判处终生流放。 当市民们得知这位英雄永远不能再回到罗马城的时候， 人们纷 纷走上街头庆祝。而实际上，即使是击败了外来的强大的敌人，人们也没有如此盛大地庆祝 过。

解 读

在进入政界之前， 科里奥拉努斯之名令人敬畏。 他在战场上的丰功伟绩使他获得了 伟大勇士的称誉。由于市民们对他了解很少，因此他的名字充满了神秘和传奇。然而，当他 出现在罗马市民面前， 说出自己内心的真实想法之后， 他身上所有的伟大和神秘的光环便消 失了。 他像一名普通士兵一样自吹自擂、 大叫大嚷。 也许是恐惧和没有安全

感， 他出言不逊， 侮辱和诋毁平民。突然间，他再也不是人们心目中想象的样子。传说与现实的巨大反差。 使 那些信赖心目中英雄的人们极度失望。 科里奥拉努斯说得越多， 就越显得无力——一个人如 果无法控制语言，就表明他无法控制自己，这样的人根本不值得尊敬。

假如科里奥拉努斯不那么多言， 人民就绝对不会被冒犯， 人们永远也不会知道他真 实的想法，而他就能保持自己强大而有力的神秘光环，就肯定被推举为执政官，最后就能够 实现他反对民主的企图。但是，人的舌头是一头难以驯服的野兽，它总是想要冲破牢笼。 如 果不加驯服，它就会四处狂奔撒野，最终将会令你追悔莫及。口无遮拦之人无法拥有权力。

在满月的时候，牡蛎会完全张开，螃蟹看到了就会把一块石头或一根海藻扔进去， 于是牡蛎就再也关不上了，最终成了螃蟹的美餐。这就是开口说得太多，让自己受制于听众 的命运。

——达芬奇

遵守法则

在路易十四的朝廷里， 贵族和大臣们日夜不停地为国家的一些事情争吵。 他们总是

不断地商量、争辩，结盟然后破裂，然后又再度争辩，直到最后选出两个人代表论辩的双方 去晋见国王，由国王拍板定夺。选出代表后，他们还会再争论：该如何表述议题？如何打动 路易而不会惹恼他？应该在什么时间晋见？在凡尔赛宫的哪个地方晋见更好？两位代表的 脸上应该是什么表情？

最后，等这些都定下来了，晋见的庄严时刻终于来了。两位代表毕恭毕敬地走近路 易，把争论的议题和双方的选择意见向国王详细地禀

报。

路易只是静静地听着，脸上永远挂着令人难以捉摸的表情。等到双方陈述完毕，请 国王做出决定时，他只是看着两人说：“我会考虑的。”然后就离开了。

此后大臣和内侍们再也不会从他口中听到关于这个议题的任何话语，几个星期后， 他们只能看到路易自己做出决定以及采取行动的结果。路易根本不会再费事去征询他们的意 见。

解 读

路易十四是个非常少言寡语的人，他最著名的言论是：“朕即国家”，真是精辟而富 于雄辩。他最恶名远扬的话是“我会考虑的”。这是他用来回答各种请求的极简短的答复语 之一。

其实路易十四并非一直都是这样的， 年轻时他以口若悬河和富于雄辩著称， 沉默寡 言是他后来自我克制的结果， 也是他令下面的人不知所措的假面和道具。 没有人能明了他的 立场，或预测他的反应；没有人能用投其所好的语言来蒙骗他，因为人们根本就不知道他喜 欢听什么话。 当人们面对一声不吭的路易滔滔不绝地说话时， 他们自己的内心就显露得越来 越多，路易随后可以利用这些信息打击他们而收到奇效。

最后，路易的沉默寡言使他身边的人十分恐慌，任他摆布。这是他维持权力的基础 之一。正如圣西蒙所说的：“没有人像他那样精于抬高自己的语言、微笑，甚至一抹眼神的 价值。他身上的所有东西都显得十分珍贵，因为他创造了差异。他的威严也因为少言寡语而 大大提高。”

大臣说蠢话的危害有时比做蠢事更加严重。

——法国枢机主教雷斯（Retz）

权力要点

权力在很多方面都是表面的游戏， 如果你说的比需要的少， 你就自然而然地看起来 显得更伟大和更有权势。你的沉默会使别人感到不自在。人是渴求说明和解释的机器，他们 很想知道你在想什么。 如果你小心地控制住要透露的信息， 他们就无从洞悉你的想法和意图。

你简短的回答或沉默会迫使对方自我防御。 他们会变得十分紧张， 以各种各样的观 点或评论打破这种沉默的尴尬，而这就会把他们自身及其弱点等有价值的信息暴露无遗。 跟 你见面后离开时， 他们会感觉好像被抢劫了一样， 甚至回到家里还会细细推敲揣摩你的每一 句话。别人对你简短的话的特别关注，只会无形地增加你的权力。

说的比需要的少并不仅仅限于国王和政治家， 在生活的绝大多数领域， 你说得越少， 就越有深沉和神秘的魅力。美国艺术家安迪?沃霍尔（Andy Warhol）年轻时就领悟到，光凭 语言让别人去做你希望他们做的事情，往往是不可能的。也许仅仅出于个性或倔强，他们就 会违背你的愿望，反对你，不服从你。有一次他告诉朋友说：“我明白了，当你闭上嘴的时 候，实际上你才更有力量。”

沃霍尔晚年的时候， 就是用这一策略使他大获成功。 对他的采访往往令人玄妙难解。 他的话总是含糊不清、模棱两可，采访者往往得绞尽脑汁去猜测其中的意思，想象在他那些 毫无意义的语句中必定隐含着深奥的喻义。 沃霍尔极少谈论自己的作品， 他让别人去解释和 理解。他宣称这一招是从另一位 20 世纪的艺术家马歇尔?杜尚普（Marcel Duchamp）那里学 来的。杜尚普很早就知道，对自己的作品说得越少，就会有越多的人谈论它；他们谈论得越 起劲，自己的作品就越值钱。

说的比需要的少，你就创造了价值与权力的表相。同时，你说得越少，说蠢话或危 险话的风险就越小。1825 年，新沙皇尼古拉一世登基成为俄国皇帝，随即爆发了自由党人 领导的革命，他们要求俄国进行现代化，工业和建设赶上其他欧洲国家的步伐。尼古拉一世 残酷地镇压了革命（十二月党人起义 ） ，判处其中一位领袖康拉提?里列耶夫（Kondraty Ryleyev）死刑。行刑的那一天，里列耶夫站在绞刑台上，脖子上套上了绞索。当绞刑台地 板上的活门打开时，里列耶夫悬空摆荡了一会儿，但绞绳突然断裂，他重重地摔在了地上。 在当时， 发生这样的事情被认为是天意和上帝的旨意， 要被处死的这个犯人通常会得到赦免。 摔得到处是伤和浑身尘土的里列耶夫站了起来， 在确信脑袋保住后， 他朝人群大声喊道： “你

们看，在俄国他们什么事都不会做，甚至连绳子都做不好！ ”

绞刑失败的消息立刻传到了冬宫， 对这突如其来的变故， 尼古拉一世虽然十分懊恼， 但他还是签署了赦免令。不过他问了一句 ： “这一奇迹发生时，里列耶夫有没有说什么？ ” “陛下， ”报信的人回答， “他说在俄国我们甚至不知道怎么制造绳索。 ”

“这样的话， ”沙皇说， “让我们来证明事实正好相反。 ”于是他撕碎了赦免令。第 二天里列耶夫再次被推上绞刑台，而这一次绞绳没有断裂。

请记住这个教训：话一旦说出了口，就无法再收回。一定要控制你的语言，特别是 那些讥讽的语言。你从尖刻的话语中得到的瞬间的满足，远远不及你付出的代价。

意象：德尔菲神谕

来访者请求神谕的时候，女祭司会说出几句似乎十分有意义而且很重要的难解的 话。没有人会违背神谕，因为它们有生杀大权。

权威论断：

绝对不要在下属说话之前先开口。 我沉默越久， 他人便开口越快，只要他们一开口， 我就能洞察他们真正的意图……如果君王不保持神秘，大臣们就会伺机得寸进尺。

——韩非子

逆 转

有些时候， 保持沉默是不明智的。 沉默有可能引起别人——特别是你的上司的怀疑 甚至不安。含混不清、模棱两可的语言可能会招致你始料不及的误解。因此沉默或寡言不语 应该在适当的场合谨慎为之。 有时候偶尔仿效一下宫廷里的弄臣小丑是较为明智的。 他虽然 装扮成傻子，可在内心中他可比国王聪明多了。他巧舌如簧、滔滔不绝地取悦众人，但没有 人怀疑他实际上一点也不傻。

另外，话语有时同样可以当成烟幕，掩盖你真正的企图。在你的听众耳边喋喋不休 地说话，可以使他们心神不定，好像被人催眠一样。实际上你说得越多，他们就越不会怀疑

你。啰嗦唠叨的人往往不会被认为是狡诈和精明的，反而容易被当成软弱和单纯的人。这是 与有权势的人常用的沉默策略反其道而行之的手法：唠叨啰嗦、喋喋不休，表现得比平时更 软弱和无知，你就可以瞒天过海，轻松地实施你的诡计。 正文 法则 5 不惜用生命捍卫你的名誉

不惜用生命捍卫你的名誉 So Much Depends on Reputation，

Guard It with Your Life

名誉是权力的基石。仅仅凭借名誉，你就能威慑别人，赢得胜利。

名誉一旦受损，你就会陷入无从抵抗、四面楚歌的境地。一定要使自己的名誉无懈 可击。

要时刻警惕潜在的攻击，防患于未然。同时，要学会挖敌人名誉的墙角，以摧毁对 手。

一旦对手名誉受损，你只需冷眼袖手旁观，让公众舆论置其于死地。

遵守法则一

三国时期， 蜀军统帅诸葛亮将他的大部分军队部署在远处的军营， 而自己却只带着 少数士兵歇脚于一小城。突然哨兵前来报告说，敌将司马懿统帅十五万大军正在逼近。当时 诸葛亮身边只有区区一百来名士兵防御， 形势是岌岌可危。 敌人似乎终于可以俘虏这位闻名 遐迩的统帅了。

但此时的诸葛亮并没有怨天尤人， 也没有浪费时间去瞎想其如何受被俘之辱， 他只 是命令其兵士降下旗帜，打开城门，而后埋伏起来。诸葛亮本人则身穿道袍，坐于城墙上最 显眼处。他焚香操琴，开始吟咏。不一会儿，就看到漫无边际的敌军方阵缓缓逼近。但诸葛 亮仍然假装没有注意到敌军的存在，继续吟咏操琴。

很快，敌人的军队就兵临城下了。为首的正是司马懿，他立刻也认出了城墙之上的 人是诸葛亮。

虽然眼前只有诸葛亮一人， 但当他的士兵迫不及待地想冲进城门大开、 毫无设防的 小城的时候，司马懿却犹豫不决，命令其军队勿轻举妄动，心里揣测城墙之上的诸葛亮。 最 后，司马懿下令其大军立刻迅速撤退。

解 读

诸葛亮以“卧龙”之号名贯天下，他在三国时期立下的丰功伟业充满着传奇色彩。

有一次， 一个自称是叛逃的敌军将领的人来到诸葛亮的帐下， 说要提供帮助和情报。 诸葛亮立刻意识到这是个陷阱：此人明明就是伪装的逃兵，应该将其立刻斩首。然而就在刀 斧即将落下的最后一刻，诸葛亮却停止了行刑，表示如果对方同意成为双面间谍，他可以饶 其一命。这个人既感激又惊慌地答应了。从此，他开始提供虚假的情报给敌方，使诸葛亮连 战连捷。还有一次，诸葛亮盗取了敌人的军印，伪造文书，将敌人军队调遣到偏远的地方。 乘敌人军队离开之机，他攻克了三座城池，从而控制了敌国整条咽喉地带。再有一次，诸葛 亮用计谋使敌国相信其最好的一位将领是叛国者，迫使这位将领叛变逃亡，加入蜀军。诸葛 亮似乎总有用不完的锦囊妙计， 这条卧龙苦心树立着他的威名声望， 成为全国最有智谋的人。 他的威名声望甚至丝毫不逊色于任何武器，使敌人闻风丧胆。

司马懿和诸葛亮交手过数十次，对其对手了解颇深。当司马懿兵临城下，看到诸葛 亮身着道袍怡然自得地安坐于城墙之上焚香操琴吟咏的情形， 不禁茫然； 他相信这其中肯定 有诈，显然诸葛亮是在嘲弄他，激他步入陷阱。虽然司马懿的心头也曾闪现过这样的念头， 即此时的诸葛亮一定是孤立无援，在做困兽之斗，然而由于他太恐惧诸葛亮，因而不敢冒险 进城一探虚实。这就是声望的无比威力，它可以不费一兵一箭，陷敌人大军于守势，甚至迫 使其撤退。

遵守法则二

1841 年，年轻的巴纳姆（P.T. Barnum）试图通过建立自己的名声成为美国首屈一 指的演艺大亨。于是他决定买下曼哈顿的美国博物馆，把它改为收藏奇珍异宝之馆，以维持 自己的声望。问题是他没有钱，博物馆开价一万五千美元。最终巴纳姆提出的一个方案， 并 打动了博物馆的所有人： 他希望用一些担保人和担保来取代现金交易。 博物馆的

所有者们口 头答应了巴纳姆，可是临到最后一刻，主要的合伙人却改变了主意，准备把博物馆及其收藏 品卖给皮尔博物馆的董事们。巴纳姆大为恼火，不过合伙人向他解释说，生意就是生意——

博物馆之所以卖给皮尔是因为皮尔有声誉，而巴纳姆却没有。

巴纳姆立刻下决心， 如果他没有什么声誉可以仰仗的话， 唯一的手段就是破坏皮尔 的声誉。于是他发动攻势，不断地给报社投信，诬称博物馆的所有者们是一群“堕落的银行 董事” ，根本不知道如何经营博物馆和为公众提供娱乐。他还警告大众不要购买皮尔公司的 股票，因为购买新的博物馆必然会分散其原有的资金。此举果然效果显著，皮尔公司的股票 大跌，美国博物馆的所有人对皮尔公司的过往记录和声誉不再充满信心，最终改变主意， 将 博物馆卖给了巴纳姆。

后来皮尔公司花了好多年才恢复元气，但他们始终没有忘记巴纳姆的所作所为， 皮 尔先生决定亲自下手回击巴纳姆。他借提供“高级娱乐”建立自己的信誉，宣称他的博物馆 所提供的节目比其粗俗的竞争者的节目更具科学性，催眠术表演就是皮尔的“科学性”的亮 点。一时之间他的节目吸引了大批观众，非常成功。为了回击对手，巴纳姆决定再一次打击 皮尔的声誉。

为了竞争，巴纳姆也组织了一场针锋相对的催眠术表演节目，他甚至亲自上阵： 从 表面上看，他先是将一名小女孩催眠，当这名女孩似乎进入沉睡状态之后，巴纳姆就试图催 眠在场的观众，但是无论他多么努力，没有一名观众被他的魔咒催眠，许多观众甚至开始大 笑起来。垂头丧气的巴纳姆最后宣布，为了证明小女孩的昏睡状态是真的，他要在她没有知 觉的情况下切断她的一根手指； 但是在他磨刀的时候，小女孩突然张开了眼睛， 逃离了现场， 逗得观众捧腹大笑。连续好几个星期，巴纳姆一直重复着这场把戏和其他闹剧。很快就没有 人再相信皮尔的表演了，去看演出的人也迅速减少。不到几个星期，皮尔博物馆的催眠表演 就不得不关门大吉。接下来的几年，巴纳姆“胆大妄

为”和“秀场大亨”的声誉四起，并终 其一生不坠。而与之相反的是，皮尔的声誉却从此一蹶不振。

解 读

巴纳姆运用了两种不同的策略破坏皮尔的声誉。 第一招很简单： 他撒播下怀疑的种 子，质疑博物馆的稳定性和偿付能力。怀疑是强有力的武器，一旦阴险的谣言让怀疑四溢， 对手就会陷入可怕的两难困境。一方面，虽然对手可以否认谣言的存在，甚至证明是你在造 谣诽谤，但是疑虑是挥之不去的， 人们会质疑他们为何要如此激烈地为自己辩护？或许谣言 有一些事实根据，绝非空穴来风？另一方面，如果对手摆出高姿态对你置之不理，人们的怀 疑就会愈演愈烈。如果做得恰到好处的话，散布谣言会极大地惹恼你的对手，令他们寝食难 安，而他们若要辩护，就会错漏百出。这一招术对那些自身毫无威望可言之人来说，绝对是

一把锋利的匕首。

巴纳姆一旦建立起了自己的声誉， 他所采用的第二套策略就比较斯文： 通过仿冒催 眠表演示范来嘲弄对手的声誉。这一招术同样极其成功。一旦你拥有了笃实的名望，诽谤和 侮辱对手就不仅使对手处于守势，而且会把公众的注意力吸引到你的身上，强化你的声望。 此时再采取毫不掩饰的侮辱和诽谤，就会显得太过分了。这种丑陋的行径，或许还会导致搬 起石头砸自己的脚。但是，温文尔雅的嘲讽意味着你有足够强烈的自我价值感，可以拿对手 当靶子，好好地嘲弄一番。幽默风趣的姿态，不仅可以在不伤害他人的情况下为大众提供娱 乐，而且可以损毁对手的声誉。

平静不安的良心容易，修补被损的声誉很难。

——尼采

权 力 要 点

我们周围的人，即使是最亲密的朋友，都会保留某种程度的神秘和莫测高深，他们 的个性的隐秘之处，绝对不会显露出来。如果我们真正思考过这个现象，别人的不可捉摸可 能会让我们困惑，因为如此一来我们就无法评断他人了。因此我们宁可忽视这一事实，而只 根据我们眼睛最容易看到的外貌——衣着、姿态、言辞与行为等表面现象来评断他人。在社 交领域里， 外貌几乎是我们所有判断的基准依据， 千万不要以为人们会使用此外的其他评断 标准。一句失言、一个笨拙的举止或是外貌的突然改变，可能就会造成灾难性的后果。这就 是奠定并且维护自己树立出来的声誉的重要原因。

在以貌取人的危险游戏当中， 声誉可以引开别人探测的眼光， 叫人无法知晓你真实 的面目， 而且给予你一定程度的力量来控制这个世界对你的评断——从而让你立足于强有力 的位置。声誉拥有魔法般的力量。只要这根魔棒一挥，你的力量就会加倍增大；同样，它也 能使人们对你急急躲避。 同样的行为究竟是让人们觉得你才华横溢还是令人敬畏， 完全仰赖 你的声誉。

战国时期，魏国有一位叫弥子瑕的大臣，他以无比的谦恭和知书达理著称，十分受 皇帝的宠爱。 当时魏国有一条法律： “不论是谁偷驾了皇帝的马车都得砍断其双足。 有一天， ” 弥子瑕的母亲生病了，于是他乘着皇帝的马车前去探望，谎称皇帝给予了他特许。皇帝发现 之后说： “弥子瑕是多么的孝顺啊！为了母亲，他甚至忘记了自己的所作所为是犯了要砍断

双足的罪！ ”

又有一次， 皇帝和弥子瑕漫步在果园里， 弥子瑕把一个桃子吃到一半的时候吃不下 了，竟然把剩下的一半递给皇帝吃。皇帝感叹道： “你

是多么的爱我啊！你甚至忘记了自己 的口水还在上面，而要让我吃剩下的半个桃子。 ”

可是后来，嫉妒的朝臣们纷纷传言弥子瑕非常狡猾傲慢，以此损坏了他的声誉， 也 使皇帝开始逐渐用新的眼光来看待他的行为。 “这家伙曾经假冒我的命令乘坐我的马车。 他 ” 愤怒地告诉朝廷大臣们： “还有一次，他竟然把吃剩下一半的桃子给我吃。 ”同样的行为在弥 子瑕受宠的时候曾经令皇帝龙心大悦， 现在却使他遭受处罚。 弥子瑕双足的命运完全取决于 他的声誉高低。

从一开始， 就必须努力建立起能够展示自己某种杰出特质的声誉， 无论是慷慨大度、 诚实无欺，还是机智超群，这种特殊品质让你有别于他人，令他人对你津津乐道，将你的声 誉越传越远；不过不能操之过急，声誉要慢慢建立，而且必须打下坚实的基础，同时在你声 誉鹊起的时候，还需谨慎从事。

牢固的声誉可以使你毋需费力就能提高自身的曝光率， 同时夸大你的实力， 也可以 为你营造一个光环，让周围的人逐渐产生敬畏之心。第二次世界大战期间，在北非沙漠的战 场上， 德军统帅隆美尔将军以狡诈和善于操控敌军行动著称， 令面对他的每一个人都战栗不 已。即使在他的部队力量空虚，英国军队坦克数量以五比一占绝对优势的情况下，整个城镇 还是在一听到他逼近的消息就撤离了。

正如俗话所说的，你的声誉一定会抢先于你一步，如果你的声誉受人景仰，在你到 达现场之前，或者是只需要说一句话，大量的工作就已经为你完成了。

成功似乎取决于你过去的胜利。 例如基辛格在外交上的大部分成就就是仰赖他消除 分歧能力的良好声誉。没有谁希望被看成是那么的不可理喻、连基辛格都无法说服的人。 因 此一旦基辛格的名字被列入谈判者之中， 一份和平协定似乎就已经水到渠成、 变成既成事实 了。

要让你的声誉纯朴， 而且将其建立在一种货真价实的特殊品质上。 让这种单一特质 （例如效率或者个人魅力）成为你的某张名片，宣告你的出场，同时将别人置于魔咒之下。 诚实的声誉可以让你操弄各式各样的欺瞒。意大利花花公子卡萨诺瓦（Casanova）就是利用

他擅长于诱惑的声名为未来的爱情铺设好道路的；久闻其大名的女性都会因此对他趋之若 鹜，都希望能够亲自发现他在情场上攻无不克的原因。

如果你的声誉已经被玷污，那么你就很难重新建立起新的声誉。在这种情况之下， 明智的做法就是结交形象与你不相符的人，利用他们的良好声誉来漂白和提升你自己的名 誉。举个例子，要靠自己的力量来抹去不诚实的名声是很困难的，这时候就需要有个诚实好 名声的典范人物来帮你的忙。巴纳姆为了清除自己提倡低俗娱乐的不良名声，便将“瑞典夜 莺”林德（Jenny Lind）从欧洲带到美国本土。林德的声誉如日中天，而且代表高尚的品位， 从而使得由巴纳姆赞助的美国巡回演唱大大提升了巴纳姆自身的形象。 同样的， 十九世纪美 国企业界的那些厉害角色们长久以来无法摆脱他们残酷无情、 吝啬贪婪的名声。 一直到他们 开始收集艺术品， 将摩根与弗里克的名号永久地与达芬奇和雷布朗相连在一起， 他们才最终 摆脱自身令人厌恶的形象。

名誉是要用心经营与维护的珍贵资产。 尤其是在刚开始建立名声的时候， 一定要坚 定地维护，预测来自周围四面八方的攻击。一旦名声牢固了，不要因为敌人的中伤而恼羞成 怒，或者是一味防守；这样只会显露出你的不安全感，也暴露出你对自己的声誉信心不足。 你应该采取高姿态，绝对不要表现出拼命自我防卫的激烈言行。另一方面，攻击别人的声誉 是一种有力的武器，尤其是在你处于弱势的时候。在这样的战役当中，对手失去的很可能比 你的损失要大很多，而你仅有微不足道的名声，只是他想要反击时候的一个小小箭靶。巴纳 姆在他早年把这种技巧使用得淋漓尽致。 然而运用这套策略的时候必须十分注

意技巧， 不能 让人感觉你气量狭小是在实施报复。 如果不能灵巧地破坏敌人的声誉， 你就会笨拙地毁坏自 己的名声。

托马斯?爱迪生被推崇为利用电力的开山鼻祖，他认为可以运作的系统必须是以直 流电为基础的。当塞尔维亚的科学家特斯拉似乎成功地创造出一套以交流电为基础的系统 时， 爱迪生大为恼火， 他决定毁掉特斯拉的声誉， 让公众相信交流电系统先天就是不安全的， 特斯拉推出这套系统是不负责任的。

为了达到这个目的，他捕捉了各式各样的家庭宠物，以交流电将他们电击而死； 不 仅如此，他还在 1890 年让纽约州监狱当局利用交流电执行了全世界第一例电击死刑。由于 爱迪生用动物做实验所使用的都是低压交流电， 结果由于电量太微弱， 使得受刑电击的犯人 只是半死不活，使得这次行刑或许是政府最残忍的行刑过程，电击程序必须重来一遍，真是 令人毛骨悚然。

虽然到了最后爱迪生还是挽回了声誉， 但是在攻击特斯拉的行动中，他给自己贴上 了更多不利于自己的坏名声，最后他却败下阵来。这个故事里的教训很简单：绝对不要回击 过了头， 因为这样会引得旁观者更加注意你的报复心理， 而不是你所要攻击中伤的目标和对 手。 一旦自己的声誉已牢固树立， 便要运用比较巧妙的策略， 例如用讽刺和嘲弄来削弱对手， 同时突出自己是个风趣迷人的俏皮鬼。威风凛凛的雄狮如果戏弄正要横穿马路的小老鼠， 此 类举动或反应只会玷污自己崇高的声誉。

意象：

当你挖到满是钻石和宝石的矿藏时，财富已经非你莫属。但是，你仍然需要以生命 来维护，因为强盗和小偷会不断从四面涌入。千万不要将财富视为理所当然，而应不断更新 和补充——时间会使珠宝失去光泽，甚至将其埋没。

权威论断：

我希望所有的朝廷大臣尽其所能， 以其机智来支撑他们固有的威望，以确保他们无 论前往任何陌生之地， 好名声已经率先而至……因为众口交赞的名声会在人们的心目中形成 不可撼动的信念，而此种信念会因其原先的存在而轻而易举地得到进一步加深。

——卡斯提利奥内

逆 转

这条法则根本就没有逆转的可能。声誉是至关重要的，这条法则是没有例外的。 或 许，不在乎别人怎么看你，你会因此得到无礼傲慢的名声，但这种名声本身有可能是一种宝 贵的形象——英国作家王尔德（Oscar Wilde）就从中获益不少。既然我们必须生活在社会 里，也必须仰赖其他人的意见，如果忽视自己的声誉将会一无所获。不在乎别人怎么看你， 就等于把自己声誉的决定权交给别人。必须自己掌握自己的命运，同样，必须主宰自己的声 誉。 正文 法则 6 不惜代价，引人注目

不惜代价，引人注目 Court Attention at All Cost

人们总是习惯于眼见为实，以外表评判一切，没看见的不算数。

因此绝对不要让自己淹没在茫茫人海中， 或是被他人遗忘。 一定要想方设法突显自 我，不惜一切代价让自己惹人注目！

要让自己显得比那些平庸胆怯的芸芸众生，更加高大伟岸、光彩夺目和神秘诱人， 牢牢吸引住众人的注意力。

第一部分：让八卦和丑闻围绕着你的名字打转

通过创造令人难忘、 充满争议的形象， 将别人的目光吸引到自己的身上。 招惹丑闻， 千方百计地突现自己的形象， 使自己光耀照人。 要不择手段地将他人的注意力吸引过来—— 哪怕是采取令你臭名昭著的行为。任何一种的知名度都会给你带来权力。记住：受人攻击中 伤，也要好过无人问津。

遵守法则

美国 19 世纪首屈一指的演艺界大亨巴纳姆，其职业生涯起步于担任一马戏团老板 特纳的助手。1836 年，特纳的马戏团到达马里兰州的安纳波利斯，将展开一连串的表演。 在开幕当天的早上，巴纳姆穿着一套崭新的西服在镇上散步，人们开始跟在他后面走。忽然 在聚拢的群众当中有人大喊了一声： “他就是臭名昭著的艾弗里牧师。（注：艾弗里牧师是 ” 当时一个因为一起谋杀案而被起诉的嫌疑犯， 最后谋杀罪名虽然不成立， 但绝大多数的美国 人仍然相信他有罪。 ）顿时，愤怒的群众立刻围堵着巴纳姆，并且撕破了他崭新的西装，甚 至还打算将他吊死。在巴纳姆的苦苦哀求之下，他终于说服了群众一起前往马戏团，以证明 自己的身份。

到了马戏团之后， 特纳证实了这完全是场恶作剧——原来是因为特纳散布了 “巴纳 姆就是艾弗里”的谣言。最后群众一哄而散，但是巴纳姆一点也不开心，因为他差一点就因 此成了冤死鬼。巴纳姆很想知道他的老板究竟是着了什么魔，竟然要和他开这种玩笑。 “亲 爱的巴纳姆， ”特纳答道： “我这么做完全是为我们的利益着想。别忘了，要保证票房成功的 办法就是打响知名度。 ”的确，这之后，镇上的每个人都在谈论这场玩笑，结果当天晚上马 戏团的观众就人山人海，甚至他们在安纳波利斯表演期间的每个晚上都爆满。就这样，巴纳 姆学到了他永生难忘的生动而深刻的一课。

巴纳姆平生第一宗大赌注就是坐落在纽约的美国博物馆。 有一天， 他在路上遇到一 名乞丐，巴纳姆没有给他施舍钱财，而是雇佣了这名乞丐。他将乞丐带回了博物馆，给了他 5 块砖头，让他沿着几个街区慢慢地来回走一圈。在去的行程中，他每隔一段路程就沿着人 行道放下一块砖头，但手上必须始终留有一块砖头；在回来的路上，用手上的砖头替换人行 道上摆放的砖头。同时他还要求乞丐一直保持严肃的表情，不许和任何人说话。回到博物馆 后，乞丐要进入博物馆内绕一圈，然后从博物馆的后门离开，继续相同的放砖头的行程。

这名乞丐第一次走过街道的时候， 吸引了好几百人注视他神秘的举动； 等到第四次 的时候，一大群观众簇拥在他身旁，议论着他究竟到底在做什么。每一次乞丐进入博物馆的 时候，尾随的群众也买票进场，以便继续盯着他一探究竟。其中有许多人被博物馆的展品所 吸引， 便在博物馆内逗留。 第一天结束的时候， 乞丐吸引了一千多人进入博物馆。 几天之后， 因为围观的群众阻碍了交通， 警方下令乞丐停止这种漫步街头的行为。 虽然放砖头的行为停 止了，但是成千上万的纽约人也因此进了博物馆，其中许多人成为了巴纳姆忠实的支持者。

巴纳姆还会在博物馆俯视大街的阳台上扬起一面大旗， 安排一队乐师演奏， 并在大 旗上写上： “献给广大群众的免费音乐” 。从而纽约人心里就认为巴纳姆是多么的慷慨啊！ 于 是纷纷的围拢过来聆听免费的音乐会。 但他们没有想到的是， 在那里演奏的都是巴纳姆费尽 心思挑选的最糟糕的音乐师， 于是在乐队开始演奏不久， 观众们就急不可待地进入博物馆了， 因为只有在那儿他们才可以躲避乐队的噪音和人群的嘘声。

海沙女士是巴纳姆最早推出在全国巡回公演的奇人之一。 巴纳姆宣称这名女士已经 160 岁了，曾经是名农奴，并且还做过美国总统华盛顿的奶妈。几个月之后观众开始减少， 因此巴纳姆给报社寄了封匿名

信，声称海沙女士是个精心设计的骗局。他在信中写到：“海 沙女士其实并不是真人，而是用鲸鱼骨头、印度橡胶和无数弹簧组合成的一个机器人。 ”这 样一来， 本来不打算观看的人立刻产生了好奇心， 而原来已经看过表演的人也为了想看看她 究竟是不是机器人，弄清谣传是否真实，于是又掏钱观看了一次。

1842 年，巴纳姆购买了一具号称是美人鱼的尸体。这个就像是猴子的脑袋配上鱼 的身体的生物，头和身体密合得天衣无缝，的确是个大奇迹。巴纳姆经过调查发现，这个奇 怪的生物其实是一些专家在日本缝合起来的，并且当时在日本曾经轰动一时。

然而， 巴纳姆却在全国各地的报纸上大肆刊登文章， 声称美人鱼是在斐济群岛捕获 的。他甚至让报纸刊登出美人鱼的假照片。于是，等他在博物馆展出这具标本的时候，全美 国对这种神秘的生物是否真的存在， 早已经掀起了一场激烈的争论。 在巴纳姆展开宣传的前

几个月，根本就没有人关心美人鱼的存在与否，甚至很少有人知道这么一回事情。而现在人 人都在谈论美人鱼， 仿佛美人鱼的存在确信无疑。 于是数量空前的观众涌进博物馆参观斐济 美人鱼，并且聆听关于美人鱼话题的辩论。

几年之后， 巴纳姆又带着拇指仙童汤姆到欧洲巡回演出。 汤姆只是个来自康乃狄克 州的 5 岁侏儒。可是巴纳姆却声称他是个 11 岁的英国男孩，并且训练他表演特技。在这次 欧洲巡回途中， 他们所到之处都造成轰动， 连一本正经的维多利亚女王都要求在白金汉宫私 下会晤巴纳姆和他那位才华横溢的侏儒。 虽然英国新闻界对巴纳姆大大地嘲弄了一番， 可是 尊贵的维多利亚女王却是芳心大悦，对巴纳姆敬重有加。

解 读

巴纳姆深谙吸引大众目光的根本道理： 一旦人们的眼光集中在你身上， 你就拥有了 特别的正当地位。 对巴纳姆而言， 创造利益就意味着创造观众群体。 正如他之后所写的： “每 一群观众里都能听到钱币的叮当声响。 ”而且观众通常会产生连锁反应。一旦有人对某事产 生兴趣，更多人就会加以效仿。此时如能再作些渲染，聚集的人群就会更大。独特与希奇最 能吸引观众的眼球。你一旦吸引了人们的注意力，就绝对不要让它溜走；如果群众的目光转 向他人，那就是你的损失。所以巴纳姆会无情地抢走竞争对手的风头，因为他知道这是多么珍贵的商品。

因此，当你要攀登上顶峰的时候，要付出所有精力来吸引他人的注意。最重要的一 点就是：注意力本身的道德性质是无关紧要的。因此不管表演的节目遭到多么差劲的评论， 也不管他所编织出来的骗局招来多少人身攻击，巴纳姆从来都是毫无怨言的。事实上，如果 某位报纸的评论家将他辱骂得特别难听， 巴纳姆却想尽办法将他邀请来参加开幕表演， 并且 给予他最好的座位。 巴纳姆甚至会写匿名文章攻击自己的成果， 只是为了能让自己的名字持 续不断地在报纸上曝光。因为巴纳姆认为：众人的目光，无论是负面还是正面的，都是成功 的主要因素。对于渴望名气、荣耀，当然还有权力的人而言，最悲惨的命运就是在这个世界 上无人理睬。

权力要点

没有人天生就拥有比周围人更耀眼的光芒， 必须学习如何 “如同磁石必然吸引铁块 一样”吸引众人的目光。在你生涯的起步阶段，你要让自己的名字和声誉附着上一种特殊的 品质和形象，使你有别于其他人。这个形象可以是某种个性化的穿着风格，或者是为人津津

乐道的个人怪癖。一旦形象树立了，你必然就会在闪亮的星空中占有一席之地。

一般人总是错误地认为不应该以独特的形貌引发他人的议论，受人攻击总是不好 的，这种想法与现实简直有天壤之别。为了避免被其他人盖过你的知名度，令你昙花一现， 你就一定不要去区分注目的不同类型。从长远来看，任何一种的注目都是有利于你的。我们 已经见识过了， 巴纳姆如此欢迎人身攻击而从来不觉得有必要为自己辩护， 他甚至处心积虑 地把自己营造成超级大骗子的形象。

法国路易十四的宫廷里有许多才华横溢的作家、 艺术家、 大美女和德行无懈可击的 人才，但是最广为人们谈论的，首推特立独行的洛赞公爵（Duc de Lauzun） 。这位公爵身材 短小近似侏儒，老是做出最傲慢无礼的举动来。例如和国王的情妇上床，公开侮辱其他朝廷 大臣，甚至侮辱国王。可是路易十四却被洛赞公爵的这些奇行怪癖弄得晕乎乎的，宫廷中如 果没有他，反而不适应了。道理其实很简单：公爵的这种奇行怪癖吸引了众人的目光，一旦 人们受他迷惑，就会不顾一切地希望他在左右。

社会迫切需要这些不同凡响的人物，因为他们超越于一般平庸大众之上。因此， 永 远不要害怕让自己与众不同、 吸引他人目光的这种特质。 招惹争议， 甚至是丑闻； 受人攻击， 甚至是自我诋毁中伤；这些都要好过无人问津。所有的行业都受到这条法则的主宰，而所有 专业人士都必须带点演艺人员的气质。

伟大的科学家爱迪生懂得,为了募集资金必须不惜任何代价持续曝光。几乎和发明 本身同等重要的是，他如何将这些发明向大众展示，以吸引大众关注。于是爱迪生设计出眩 人耳目的实验来展示他在电力方面的发现。 他也会谈论一些在当时看起来近乎天方夜谭的未 来发明——机器人， 以及可以拍摄思想的机器等， 尽管当时他并不想在这些发明上浪费精力， 但是这些事情使得他成为公众舆论谈论的对象。 爱迪生是在竭尽所能确保他能比他的竞争对 手特斯拉更受公众关注， 虽然特斯拉的智慧远胜爱迪生， 但是他的名望却比爱迪生逊色得多。 1915

年，人们传言爱迪生和特斯拉可能共同分享那年的诺贝尔物理学奖，结果最后奖项却 颁发给了两名英国的物理学家。事后人们才知道，爱迪生原本是可以得奖的，但是他推辞掉 了，他拒绝和特斯拉共同获奖。因为在当时，爱迪生的名气远远胜过特斯拉，他想，与其和 对手分享该份荣耀， 不如将其拒绝， 免得在共同获奖之后让本来默默无闻的对手和他平分秋 色。

如果你发现自己处于劣势， 没什么机会吸引他人的注目， 一种有效的策略就是攻击 你可以锁定的、最耀眼的、最出名的以及最有权势的人物。16 世纪初期，一名叫作阿雷蒂

诺的年轻男仆，为了吸引大众注意他的诗人身份，决定发表一系列讽喻诗，来嘲弄教皇和表 达他对宠物大象的热爱。 这种攻击立刻让他大出风头。 中伤有权势的人物也能获得类似的效 果。不过一定要切记，在你赢得注目之后，就要谨慎地使用这一策略了，毕竟招术用多了就成了程咬金的三板斧——发挥不了作用了。

一旦成为大众关注的焦点之后， 就必须不断调整变化你吸引大众的方法， 以保持一 种新鲜感。如果你一成不变，大众就会逐渐厌倦，不再拿你当回事了，进而把注意力转移到 新崛起的明星人物身上。这场游戏需要时时警觉，不断创新。毕加索就绝对不会让自己从大 背景中隐没褪去。 如果他的大名与一种特定的风格过度地连结在一起的话， 他就会处心积虑 地推出一系列新画作，用以打破大众的期待，从而颠覆大众的习惯性思维。因为毕加索相信 即使创造出的画作丑陋独特，也要比使得大众对其作品知根知底强。你必须了解：如果可以 预测对方的行动，人们就会有优越感；如果你展现出不符合他们期待的一面，你就会是那个 掌控大局的人，不仅能赢得尊敬，也能够牢牢抓住人们飘忽不定的注意力。

意象：聚光灯

演员踏入光彩夺目的聚光灯里， 来个令全场人瞩目的亮相， 所有的目光都落在他身 上。 在聚光灯照射的狭小的范围内， 只有一名演员回旋的空间， 要竭尽全力使自己成为焦点。

用尽各种花招、摆出各式姿态、夸张你的行为、惊世骇俗，让灯光在你身上停留， 让其他演员不见天日。

权威论断：

要旁若无人地摆出惹人注目的架势展现自己， 同时填补掩盖自身的缺陷， 赋予一切 事物第二次生命，在有真实功绩支撑的时候，尤其应该如此。

——葛拉西安

第二部分：营造神秘气氛

在越来越陈腐、 了无新意的世界里， 看起来像一团谜的事物能立刻吸引大众的关注。 你的所作所为， 或者打算要做的事情， 绝对不要让别人看得太清楚； 不要把底牌全部都翻开。 神秘的姿态能让你更为抢眼，同时创造出令人期待的一面。要让每个人都注视你，猜测你接

下来会做什么事情。这就是利用神秘来欺瞒、诱惑众人，从而达到令人震慑的效果。

遵守法则

1905 年初，有一位自称来自东方的年轻女孩在私人场合献舞，她仅以轻纱裹身， 并且在跳舞的过程中逐渐脱去身上的衣物。这件事立刻轰动整个巴黎城。当地记者报道说： “一名来到欧洲的东方女子，浑身上下珠光宝气、香气四溢，为欧洲城市本已厌腻的社会注 入了丰富的东方色彩和生活气息。 ”很快，人人都知晓了这名舞者的姓名——玛塔?哈莉。

那年年初，尚在隆冬之际。在一家用印度雕像和古董装饰的沙龙里，乐队演奏着充 满印度和爪哇风情的音乐，聚集着一小拨经过挑选的观众。在让观众经过等待、猜疑之后， 玛塔?哈莉突然现身。她的服饰更加令人惊骇：身穿一条马来西亚土著式的布裙，腰间系条 珠宝镶嵌成的腰带，白色的纯棉胸罩上缀满了印度风格的宝石，双臂上套满着镯子，全身裸 露的部分丝毫不逊色于遮掩的部分。 玛塔?哈莉开始舞蹈， 她近乎着魔地疯狂舞动她的躯体， 并且向那些兴奋、好奇的观众解释，说她的舞蹈正在诉说印度神话和爪哇的民间故事。法国 人从来没有见识过如此的舞蹈。 很快， 巴黎的上层阶级和全国的大使都竞相希望被邀请进入 沙龙一探究竟，因为人们谣传玛塔?哈莉是裸身表演祭祀之舞的。

大众越来越希望知道更多关于玛塔?哈莉的信息，她告诉记者她祖籍在荷兰，但是 在爪哇岛长大。 她还会和记者们谈论起她在印度度过的岁月， 谈论她是如何在那里学会印度 祭祀舞蹈的；谈论印度妇女都能骑马射箭、做数学对数运算和谈论哲学。到 1905 年夏天， 尽管很少巴黎人亲眼看过玛塔?哈莉的舞蹈表演， 但是玛塔?哈莉的名字却已经时常挂在人们 的嘴边了。

由于玛塔?哈莉接受的采访越来越多， 关于她的出身背景不断的在记者的笔下变化： “玛塔?哈莉在印度长大，她祖母是爪哇公主的女儿，她曾经在苏门达腊岛生活过，在那里 她过着骑马射箭、充满冒险的生活。 ”可是，没有人知道关于她确切的情况。不过记者们并 不在乎玛塔?哈莉的生平不断改变。他们将她比喻成一个从波特莱尔（Baudelaire）诗篇中 下凡的印度女神。他们任由自己的想象映射在这名来自东方的神秘女郎身上。

1905 年 8 月，玛塔?哈莉首次公开表演。开幕表演当晚，群众蜂拥而至，甚至引发 了人群骚乱。现在，玛塔?哈莉成为了带动风潮的偶像，引得身后一大批的效仿者。一名记 者写道： “玛塔?哈莉以她的神秘、风韵以及令人神魂颠倒的魅力成为了印度美神的化身。 ” 另外一名记者指出： “如果印度拥有如此令人意想不到的珍宝，那么所有法国人都会移居到

恒河两岸了。 ”

不久，玛塔?哈莉的名声以及她的印度舞蹈就从巴黎传遍了欧洲。她接受邀请远赴 柏林、维也纳和米兰。在此后的几年里，玛塔?哈莉的表演足迹遍布了整个欧洲，并且她成 功进入上层社会的社交圈，同时也赚到了足以使她能独立生活的收入，在那个年代，很少妇 女能够独立生活的。后来，在第一次世界大战接近尾声的时候，玛塔?哈莉在巴黎被逮捕， 并接受了审判，最终是以德国间谍之名被处死。在她接受审判期间，玛塔?哈莉的身世才终 于得以真相大白：玛塔?哈莉并非来自

爪哇或是印度，也没在东方生长生活过，甚至身上就 根本没有任何东方血统。她的真实姓名其实叫做玛格瑞塔?泽勒(Margaretha Zelle)，来自 荷兰北方的一个叫做弗里士兰(Friesland)的普通小镇。

解 读

当玛格瑞塔?泽勒于 1904 年来到巴黎的时候， 她口袋里只有半个法郎。 在每年成千 上万涌入巴黎的漂亮年轻女孩中，玛格瑞塔?泽勒只是其中之一。这些女孩们在巴黎谋生的 工作无非是些诸如艺术家的模特、夜总会的跳舞女郎或者是综艺节目的表演女郎之类的工 作。几年之后，随着青春年华的逝去，当无人垂顾之时，她们不可避免地被更加年轻的女孩 取而代之，最后往往只能流落街头变成妓女，要不然就是返回家乡。

但是，玛格瑞塔?泽勒雄心勃勃，不甘心于此。虽然她没有舞蹈经验，也从没有在 戏剧院演出过， 但是她小时侯在和家人旅行的时候， 曾经观看过爪哇和苏门达腊岛当地的舞 蹈。玛格瑞塔?泽勒非常清楚：她的举止行为里真正重要之处不在于舞蹈本身，甚至也不在 于她的脸蛋和身材有多棒，而是在于她能为自己营造出神秘氛围的能力。玛格瑞塔?泽勒不 只是仅仅在她的舞蹈、服饰、故事或者是她来自何方的不断谎言上创造出神秘的气氛，而是 要让她一切的行为举止都被这种神秘的气氛所笼罩——那就是你根本没法肯定她的任何事 情，因为她总是永远不停地在改变：不断地以新的服饰、新的舞蹈和新的故事令观众大吃一 惊。这种神秘的姿态使得大众永远想要知道更多一点有关玛格瑞塔?泽勒的事情，大众永远 都在猜测她的下一步举动会是什么。玛格瑞塔?泽勒并不比其他大多数来到巴黎的年轻女子 漂亮， 而且她也并不是个舞蹈跳得非常出色的舞蹈家。 那么是什么使她能够从芸芸众生中脱 颖而出？是什么使得她能够吸引大众目光并且维持大众对她的持久关注？又是什么让她名 利双收的呢？就是她身上那种令人神秘莫测的感觉。 人们总是会对神秘的东西痴迷， 因为神 秘的东西

总是不断地带给我们不一样的理解和解释。 人们对此永远是乐此不疲的。 神秘的事 物永远无法被掌握，而也正是这种让人捉摸不定、难以理解的性质能够创造出权力。

权力要点

在过去的年代，世界上充满了令人惊骇、无法了解的事物，诸如疾病、反复无常的 暴君， 以及死亡本身的神秘。 对于我们无法理解的事物， 我们把其归诸为神话和神灵。 然而， 几百年来，通过人类科技和理性的发展，我们照亮了黑暗的未知国度，对于原来那些神秘和禁忌的事物，我们逐渐变得习以为常，不再令人不安。但是我们也为此付出了代价：在这个 越来越平凡无奇的世界里，那些具有神秘或神化色彩的事物不断地被破解。因此，我们十分 渴望一些难以被破解的谜团以及无法被立刻解读或捕捉的人和事。

这就是神秘事物的力量。它会吸引我们一层一层地去解读，刺激我们的想象力， 诱 惑我们相信它们隐藏了某种神奇。 正是因为在这个变得我们如此熟悉的世界里， 人们也变得 不再深不可测，所以任何人或事，只要披上了一层神秘的外衣，就必将会成为万众瞩目的焦 点。

要想创造出神秘的气氛， 你不一定非得摆出一副庄严肃穆的姿态。 融入于日常生活、 经过精心设计的神秘才更具有令人着迷的诱惑力量。记住：大部分人都是一览无遗的，就像 一本已经打开供他人阅读的书一样， 他们不太注意控制自己的语言和形象， 因此他们的底细 早就被摸得一清二楚。所以，你只要说话的时候有所保留，甚至保持沉默，偶尔说出几句模 棱两可的话，故意让自己的话语表现得前后自相矛盾，不经意地让自己表现得行为古怪， 那 么，你就可以散发出令人感觉神秘的魅力了。你周围的人也就会渴望解读你，这更增加了你 的神秘感。

艺术家和炒作大师们都了解营造神秘感和引发他人兴趣之间的重要关系。 炒作家中 的贵族——鲁斯提伯爵（Victor Lustig）将这套把戏演绎到了登峰造极的地步。他总是做 一些特立独行或者看起来毫无道理的事情。 例如， 他会乘坐有日本司机驾驶的豪华加长轿车 出现在最高档的酒店。 因为在此之前没人见过日本司机， 所以他的行为看起来既奇特又富有 异国风味。鲁斯提伯爵还会穿上最昂贵的服装，并总是别具一格地佩带一枚勋章、一朵花和 一枚肩章；倘若是和服饰不搭配的话，人们只会认为这是他怪异独特、有趣的个性，却不会 认为他是没有品位之人。 在酒店里， 人们会看见鲁斯提伯爵总是无时无刻地接收由日本司机 送来的一封接一封电报， 然后在众目睽睽之下， 以一种全然无所谓的态度将这些电报撕掉 （事 实上，这一切都是个骗局，这些电报全是空白的） ，然后就一个人坐在餐厅阅读令人印象深 刻的大开本书籍，并且时而对来来往往的人微笑，但大多时候始终保持着严肃冷酷的表情。 就这样，过了不到几天，整个酒店的人都开始饶有兴趣的议论起这位特立独行的人物了。

众人的关注让鲁斯提伯爵轻而易举地诱骗一些冤大头上当。 他们会乞求获得鲁斯提 伯爵的信任与友谊。 每个人都希望被其他人看见和这位神秘的贵族在一起。 在这位令人迷惑、 谜一样的人物面前，这些冤大头们甚至不会察觉到自己不知不觉地被这位伯爵洗劫一空了。

令人神秘的感觉可以让平庸之人看起来聪明过人， 很有深度。 令人神秘的感觉使得 姿色一般的玛塔?哈莉的舞蹈充满神奇，俨然一位女神。在神秘色彩笼罩之下的艺术家，她 的艺术作品会立刻显得更有魅力。 把这套策略运用得炉火纯青的艺术家莫过于法国艺术家杜 尚（Marcel Duchamp）了。他的做法其实很简单：杜尚对自己的艺术作品从来不多说话， 常 常以闪烁之辞，甚至互相矛盾的评论来撩动大众的心，在戏弄一番之后就闪到一边，让其他 人自己去理出一切头绪。

神秘的人使其他人处于某种劣势——希望弄清神秘人物底细的劣势。一旦到了无法 控制的程度， 人们就会对周围不确定或者不可知的事物心生恐惧。 所有伟大的领导者都深知 神秘的光环会吸引他人的注意，从而使得他们现身的时候威风十足，令人敬畏。他们会聪明 地营造出谜一样的形象，一点都不用担心看起来前后不一致或是自我矛盾，相反的是，这足 以让他们永远处于占上风的优势地位。没有人会觉得自己了解了领导者本人。因此，他就会 显得比众人伟大。这也就意味着群众会持续地关注他，甚至会急切地等待他下一步的举动。

如果你的社会地位让你无法为自己的行动笼罩上一层密不透风的神秘外衣的话， 至 少也得学着让自己不要那么清澈见底。 你得时不时地露一两手， 让自己的行为方式与其他人 对你的认知不相吻合，这么一来，你就可以迫使周围的人采取防卫的姿态，引发他们对你的 关注，从而让你掌握了权力。只要你做得正确，你可以利用所制造出来的迷雾吸引公众对你 的关注，借以狠狠地打击敌人，让他们心生恐惧。

公元前 219—前 202 年，在第二次伽太基战争（The Second Punic War）期间，伟 大的伽太基将领汉尼拔（Hannibal）的军队向罗马进军，一路势如破竹。汉尼拔以他的精明 诡诈闻名于世。在他的率领下，伽太基的军队虽然人数上比罗马军队少，却不断地以计谋获 取胜利。可是有一次，汉尼拔的侦察部队犯了个严重的错误，将大军引领到了一片背对大海 的沼泽地带，此时罗马军队又堵住了通往内陆的山隘。罗马将领法比斯（Fabius）为此欣喜 若狂，于是他在山隘部署了严密的岗哨，打算一举歼灭汉尼拔的军队。然而到了深夜，岗哨 士兵却看见了神秘的景象：成千上万、数也数不清的亮光长蛇般地正往山顶行进，好似汉尼 拔的部队一夜之间增长了数百倍。 哨兵们激烈地争论着这究竟是怎么一回事： 难道是从海上 来了援军？或是本来在这个区域就隐藏了伏兵？还是那些亮光是鬼魂在出没？没有一种解 释可以说得通。 在他们注视的时候， 整座山到处冒出火光， 山脚下传来令人不寒而栗的声响，

好似有千百万只号角在吹响。魔鬼，这种想法不禁在站岗哨兵们心头油然而生。就这样， 罗 马军队中最勇敢、最聪明的士兵惊慌失措地逃离了岗哨。到了第二天，汉尼拔就率大军脱离 了沼泽地带。

汉尼拔究竟是玩了什么花招呢？是真的召唤出了恶魔吗？事实上， 汉尼拔只是下令 在数千头牛的牛角上绑上了一束一束的树枝， 然后将树枝点燃， 使敌人错误地认为是大批军 队举着火把在向山上进军。当火焰烧到牛的身上的时候，牛群开始向四面八方奔窜，发疯般 地咆哮，好似整座山都着了火。其实，这条妙计成功的关键之处并不在火把，不在火焰， 也 不在那令人恐怖的声音，而是在于汉尼拔制造出了一团迷雾，抓住了站岗哨兵的注意力， 从 而令他们惊恐万分。从山坡上无论如何都解释不了所看到的怪异现象， 否则，他们就会坚 守岗位了。

如果当你发现在某些场合自己落入了陷阱， 被逼到了角落， 或者是处于守势的时候， 那么你不妨可以尝试一项简单的实验： 采取别人无法轻易解释或解读的行动。 选择简单的战 略，但是执行的方式要令对手不安，产生疑虑。你的行动务必要可以有许多不同的诠释， 让 别人摸不清你的意图。但是不可只是令人捉摸不定，要像汉尼拔一样，创造出一些无法解释 的景象，让你的疯狂行动几乎是无迹可寻，毫无道理可言，没法找到单一的解释。如果你做 得恰到好处的话，那必将激起对手的恐惧，最后落荒而逃。这招就是所谓的“哈姆雷特式的 装疯卖傻”的策略。在莎士比亚的戏剧里，哈姆雷特运用这套策略可谓是登峰造极，取得了 极大的效果。哈姆雷特凭借着神秘兮兮的行为举止，吓坏了他的继父克劳迪斯。因此，神秘 会使得你的权势看起来更加强大，你的力量也会令人恐惧不安。

意象：纱之舞

舞者全身裹纱，若隐若现： “现”时则令你兴奋无比， “隐”时则令你兴趣倍增。 这 就是神秘的本质。

权威论断：

如果你没有对自己进行刻意表白， 就会激起众人的期待。 倘若你行为处世都带着一 丝神秘，就会引发崇拜。在你解释之时，无须说得透彻明朗。采用这种态度，你就效仿了可 以引发人们惊叹注目的神秘之道了。

——葛拉西安

逆 转

在你开始向上攀爬的时候，你必须要不惜任何代价引人注目。但是随着越爬越高， 你就必须不断调整你的策略。 永远不要一成不变地只用一套策略， 因为那样会使大众对你失 去兴趣。对于那些需要培养权力光环、不断吸引他人注意的人来说，神秘的姿态就像一根魔 杖。但是，你必须学会如何把这根魔杖运用得不温不火，有所节制。玛塔?哈莉就是因为把 关于她的事情捏造得太过分了，所以最后被指控是间谍，尽管这一指控的推测是个错误， 但 在当时那样的推测却是合乎情理的，因为她所有的谎言使她看起来非常的可疑，甚至邪门。 因此，不要让你的神秘姿态逐渐转变成了虚伪奸诈的名声。 你所创造出来的神秘必须看起来 像是一场非常有趣且不具威胁的游戏。倘若玩得太过了，就要适时地加以收敛。

有些时候， 你所需要的正是不惹人注目， 并且丑闻和知名度恰恰是你最不想要的东 西。如果你的上司地位稳固的话，那么你所招引的注目绝对不能冒犯或挑战上司的威望， 无 论如何都不可以。因为，相比之下，你不仅显得十分微不足道，还会陷入绝境。什么时候应 该惹人关注，什么时候又应该收敛锋芒，这可是门艺术。

爱尔兰舞蹈家劳拉?蒙特兹（Lola Montez）正是把引人注目的艺术运用到炉火纯青 的人。她在努力崛起的道路上，先是成为钢琴家弗朗

兹?李斯特（Franze Liszt）的情人， 而后又成为巴伐利亚国王路德维希（King Ludwig of Bavaria）的情妇和国策顾问。可是她 在晚年的时候，却逾越了分寸的界限。

1850 年，伦敦要上演由当时最伟大的演员查理斯?约翰?基恩（Charles John Kean） 领衔主演的莎士比亚的戏剧《麦克白》 。英国社会举足轻重的名流都将出席，而且传闻维多 利亚女王和亚伯特亲王也将公开露面。 演出当天， 所有人都依照传统习俗在女王抵达之前入 座。在女王进入王室包厢的时候，观众全部起立鼓掌欢迎。待掌声停歇之后，女王和亲王颔 首致意，大家重新就座。没想到当每个人回位，灯光暗下的时候，突然在维多利亚女王对面 的一间包厢里，一位女士从阴暗处闪出来，她竟然入座比女王还要晚。这位女士就是劳拉? 蒙特兹。她乌黑的秀发上戴着钻石头饰，肩膀上披着貂皮大衣。当她脱掉貂皮大衣外套后， 露出一件露肩的深红色的丝绒礼服。 此时在场的所有观众都惊诧地窃窃私语， 回望女王的反 应，只见女王和亲王环顾左右而言他，大家也学样装做什么也没看见。自从那晚之后，再也 没有人理睬劳拉?蒙特兹了， 因为上流社会中没有一个人敢冒大不韪被他人看见和劳拉?蒙特 兹为伍。劳拉?蒙特兹所有的魅力逆转了，她在英国所有的前途就此结束。

一定要记住： 绝对不可以显得过分渴求别人的注目， 因为这样会显示出你的不安全 感，会使你丧失权力。有时候成为众人瞩目的焦点并不符合你的利益。例如，当你出现在国 王或者女王面前的时候， 或者是在地位相当的人物面前， 记得要鞠躬致意， 然后退入阴影里， 千万不要抢了他们的风头。

本TXT由“文库宝”下载:http://www.mozhua.net/wenkubao本文由yimeng623贡献

pdf文档可能在WAP端浏览体验不佳。建议您优先选择TXT，或下载源文件到本机查看。

《权力的 48 条法则 》

罗伯特.格林

欢迎踩访：http://blog.sina.com.cn/vincentceo 希望大家共同搭建一个免费，互动，高效的沟通平台，每天都有惊喜，每天都有我们 一起在努力，这里因为有你更精彩在这里希望留下你的脚印，留下你的分享，——青春核动 力，快乐梦工场,我们共同努力，只为终极梦想！

作品相关 前言

不能拥有权力驾驭他人、掌控事物，对我们来说通常是难以忍受的，人们往往会因此感 到无助和悲哀。没有人希望权力减弱，人人都渴望更大的权力。但是在当今世界上，对权力 显得过于饥渴，公然而毫不掩饰地追逐权力，却是会招致危险的，因此，你一定得当众表现 出光明正大、体面、优雅。但同时我们还应该机敏而巧妙——既“适宜”又“狡诈” ，既“民 主”又“迂回” 。 这种永远遵循着“口是心非”原则的权力游戏，在古代尔虞我诈、相互倾轧的贵族 宫廷里表现得尤为突出。纵观历史，每一个宫廷故事都是围绕着大权在握的国王、女王、 皇 帝和首领展开的。宫廷内的朝臣们常常处于这样微妙而复杂的境地：一方面，他们必须伺候 主子，讨好奉承；另一方面，如果他们谄媚拍马得过于明显，别的朝臣就会注意和警惕， 并 采取敌对的行动。因此，要赢得主子的欢心和垂青，必须手段高明巧妙，使他人难以察觉， 而这些娴熟高超的手腕还可以保护自己，防备那些处心积虑想把你拉下马的同僚。

然而， 宫廷一向被认为是代表高度文明和优雅的地方， 任何的暴力手段或公然恃强 凌弱都会引起不满。因此，朝臣们都是默默而隐秘地行动，反对他们之中以权势压人的人。

这样朝臣们就处于一种进退两难的境地——既要充分表现出优雅和高贵， 又必须以 最高妙的手段挫败那些实力强劲的对手。 久经考验、成功取胜的朝臣们学会了每一个步骤都 要巧妙迂回。如果要在对手的背上插入一刀，就必须“手上戴着天鹅绒的手套，脸上挂着最 甜美的微笑” 。他们不会仗势强逼，也不会公然背叛，那些最高明的朝臣会通过诱惑、魅力、 欺骗和巧妙的计策达到自己的目的， 而且总会事先设计好几步棋。 宫廷生活是永无休止的权 力争斗游戏，需要不松懈的警惕和精明的战术考虑。它更是一场文明的战争。

今天我们所面临的权力争斗与古代朝臣的矛盾处境极其相似： 一方面我们所做的一

切都要表现得文明、高尚、民主和公平；另一方面，如果我们过于严守这些游戏规则，过于 迂腐地从字面上理解规则，我们就会被身边那些聪明的对手打得一败涂地!正如文艺复兴时 期伟大的外交家和宫廷大臣马基雅维利（Niccolo Machiavelli）所写的:“任何一位试图永 远为善的人，必定会毁灭在那些有意为恶的人手中。 ”

古代宫廷被自认为是一个道德修养达到顶峰的地方， 而在其炫目的表象下面， 是贪 婪、嫉妒、欲望和仇恨等阴暗丑恶的情绪，在骚动不已。同样，我们今天的世界也自认为达 到了公平正义的顶峰， 可同样丑陋的情绪依然在我们的内心骚动， 历久弥新。 尽管时代不同， 但游戏都是同样的。表面上，你的行为必须显得优雅高尚，而实际上，你必须很快学会深谋 远虑，并按拿破仑所说的那样做：把你的铁手伸进天鹅绒的手套里。除非你是个傻瓜！如果 你能像古代那些成功的朝臣一样，掌握迂回隐蔽的艺术，学会引诱、迷惑和欺骗的手段， 巧 妙地智胜对手，从而攀上权力的高峰。你将会使人们屈从于你的意志，而全然不知你究意做 了什么。只要他们察觉不出你的所作所为，就不会怨恨或反抗你。

有一些人会认为，有意识地玩弄权术，不管多么隐秘，都是邪恶和自私的，是旧时 代的不良遗产。他们认为只要做事而不玩弄权术，就可以置身于权力游戏之外。对这样的人 必须特别注意，因为如此公开地表明自己观点的人，往往是玩弄权术最老练的人。他们只不 过是用聪明的策略，巧妙地避免陷入权力争斗之中。举个例子，这类人通常会表明自己处于 弱势，无权无势，以彰显自己的道德情操，而实际上真正无意于权位的人是不会公开宣称自 己的弱势以博得人们的同情或尊敬的。 在权力争斗游戏中， 示人以弱实际上是一种非常有效 的策略，十分巧妙而富于欺骗性（参见法则 22:运用投降的策略） 。

声称不玩弄权术的人还有另一种策略，那就是在生活的每一个领域都要求平等。 他 们认为不管人的权力和地位怎么样， 人人都应该被平等对待。 而如果真的试图平等而公正地 对待每一个人，那就会碰到这样一个难题：有些人干事情确实比其他的人要出色，而平等地 对待每一个人意味着忽视这种差异，抬举技术差的人而压制表现卓越的人。而实际上，许多 这样做的人是运用了另一种权力的策略——全凭个人意志来决定重新分配给他人的奖励。

此外，还有另一种回避权力游戏的方法，那就是完全的诚实与坦率，因为追求权力 的人的主要手段就是隐蔽和欺诈。 而完全的坦诚不可避免地会冒犯和伤害很多的人， 其中有 些人会实施报复。没有人会认为你的坦诚是完全客观、丝毫没有个人动机的。实际上，他们 也许是对的。事实上，表现诚实确实是一种权力的策略，试图要使别人相信你的高尚、无私 和善意的品格。这是一种说服的方式，甚至是一种巧妙的强制的手段。

最后，那些宣称不玩弄权术的人，最善于装出天真朴素的样子来保护自己，以免背 上追逐权力的恶名。然而，你得再次当心，因为天真质朴的外表可能是十分有效的欺骗手段 （参见法则 21:假装比你的对手还要傻——借愚取胜） 。即使真正天真无邪的人也难以抵挡 权力的诱

惑。 孩子们也许在很多方面是天真无邪的， 但出于本能的需要他们也常常要控制指 挥身边的人。 在成人世界里他们没有权力可言， 因此他们会想方设法以自己的方式获得他们 的权力。真正天真纯洁的人也会玩弄权力，而且常常会有惊人的表现，因为他们没有内心的 阻碍。再强调一次：那声称或显示自己天真单纯的人最老奸巨滑！

你可以通过他们自我标榜的所谓的高尚道德、 虔诚和强烈的正义感辨认出那些宣称 不玩弄权术的人。但是，因为所有人都渴望权力，我们几乎所有行动的目的都是为了获得权 力， 因此这些宣称不玩权术的人只不过是在施障眼法， 用他们高尚道德情操的表象掩盖他们 玩弄权力的实际。如果仔细观察你会发现，这些人通常都是精于瞒天过海的高手，即使其中 有些人是无意识的，但如果谁把他们玩弄的把戏公之于众，就会引起他们的强烈不满。

整个世界就像一个勾心斗角的巨大宫廷,我们都身陷其中,如果试图置身于游戏之 外,那是徒劳无益的。因为那只会使你失去力量，而失去力量你将会陷入悲惨的境地。与其 抗拒必然的规律去争论、怨恨或充满罪恶感，还不如努力精于权力之道为好。实际上，你越 善于操控权力，你就越能成为一个好朋友、好情人、好丈夫或好妻子。遵循成功朝臣的权力 之道（参见法则 24） ，你将会使别人感觉更好，成为他们快乐的源泉。他们将仰仗你的才能， 渴望聚集在你的周围。

掌握本书的 48 条法则， 你可以避免不了解权力如同玩火而不知火性所带来的痛苦。 如果权力游戏是不可避免的，与其拒绝或笨手笨脚地应付，不如成为精于权术的艺术家。

学习权力的游戏规则，要以特定的方式来看这个世界，要变换不同的视角，要经过 努力和多年的磨练，因为大部分的权谋不会自然形成。特定的基本技巧是必需的，一旦掌握 了这些技巧，你就能自如地运用权力的法则。

这些技巧中最重要的，也是权力最关键的基石，就是控制自己情绪的能力。对任何 情况或局面都产生情绪上的反应是通向权力道路最大的障碍， 这样的错误会让你付出巨大的 代价。情绪会遮蔽理性。如果不能清醒地看清形势，你就无法做好准备，正确应对，从容掌 控。

愤怒是情绪反应中破坏性最强的。愤怒会阻碍你的视野，它还会产生连锁反应， 使

局面变得难以控制，甚至增强敌人的决心。如果你想要毁灭曾经伤害你的敌人，最好的办法 是假装友善而不是表现愤怒，让他毫无戒备。

爱和感情同样具有潜在的破坏性。它会使你盲目，看不出他们自私自利的心计， 从 而丝毫不会怀疑他们在玩弄权术。 然而人们很难压抑爱或愤怒， 很难回避也不会回避这样的 感情，但你应该知道如何谨慎小心地表达它们。最重要的是，不论在什么情况下，绝对不能 让爱与愤怒影响你的计划和策略。

增强自己控制情绪的能力， 最好的方法是让自己跳出眼前的情境或事情， 冷静客观 地思考过去和未来。就好像罗马的双面守护神加努斯（Janus）一样，拥有同时观察两个方 面的能力，不论危险从哪个方向来，你都能应对和化解。因此你必须为自己打造两副面孔— —一张脸不停地眺望未来，另一张脸回顾过去。

关于未来， 有一句至理名言是: “不可一日无警觉。 没有任何事情会让你惊慌失措， ” 因为在事情发生前你早就把它们预见到了。 与其花时间梦想着美满的结局， 不如细致周密地 排列推演各种可能的结果、步骤和突发的失误。你看得越远，事前的计划越周密，你的力量 就越强大。

守护神加努斯的另一张面孔是不断地回望过去。 这并不是念念不忘过去的伤痛和怨 恨， 如果这样的话只会束缚你前进的力量。 回顾过去

一方面是要学会忘记过去那些曾经侵蚀 你、使你迷失理智的具体事件，另一方面是为了教育自己，以过去为借鉴，更好地面向未来 （本书中许多的历史案例会让你获益匪浅） 。因此，通过回顾过去，你可以谨慎地审视自己 和朋友现在的行动。你可以从这里学到很多的东西，而这一切都来自具体的实践经验。

仔细检讨过去犯下的曾经严重阻碍你前进的错误，你可以用本书的 48 条法则来进 行分析， 从中汲取教训并告诫自己: “我绝不会再犯同样的错误， 绝不会再掉入同样的陷阱。 ” 如果你能正确地观察、评估自己，你就能学会打破过去的模式，而这是极其宝贵的技能。

要获得权力，需要有扮演千面人的能力。要达到这个目的，你必须学会戴上多种面 具，准备好各种各样欺骗的诡计。欺骗和伪装不应简单地看成是丑恶的和不道德的，人与人 之间的交际互动在很多方面都需要欺骗。从某种意义上说，人类之所以与动物有区别，就是 在于人类有说谎和欺骗的能力。在古希腊神话、印度史诗《摩诃婆罗多》（Mahabharata） 和 中东史诗《吉尔伽美什》 （Gilgamesh）中，使用骗术更是神灵们的特权。而伟大的英雄， 例 如奥德赛 （Odysseus）被公认为有能力与诸神相匹敌， 他正是凭着狡诈与机敏才偷取了神力。

欺诈是文明社会高度发达的一种艺术，也是权力角逐场上最强有力的武器。

除非你置身事外， 除非你戴上需要的时候必需的面具变成千面人， 否则你的欺骗不 会成功。要灵活运用各种不同的外表，包括你自己的，内心不要有沉重的负疚感，因为它会 拖累很多人。要让你我的面孔像演员一样有很强的可塑性，富于变化，在别人面前隐藏你的 意图，并练习把别人引诱入圈套。具有多变的外表并掌握欺骗的艺术，你会拥有美好而快乐 的人生，而这也是你获取权力的关键所在。

如果欺诈是你武器库中最锐利的武器， 那么对任何事情都保持足够的耐心， 则是你 必不可少的盾牌。 耐心可以防止你犯下愚蠢的大错。 就像控制情绪一样， 耐心也是一种技能， 它并不是与生俱来的。同样，权力也不是天生的，在自然世界里，它比任何东西都更像神， 而耐心则是这尊神至高的美德。耐心什么都不需要，只需要时间。如果你给予足够的时间， 眼光放远些，一切美好的事情都会发生——正如绿草会再度重生。另一方面，缺乏耐心只会 让你变得虚弱，而这正是通向权力之路的主要障碍。

在本质上，权力是与道德无关的，是超越道德范畴的。要想获取权力，最重要的技 能之一，就是能够根据形势变化而不是根据善恶来洞察情势，做出判断和应对。权力就是一 场竞赛，这句话必须多次重复。在这场竞赛中，一切都以行动的结果而不是对手的道德意图 来决定输赢。 你应该以自己的所见所感来衡量对手的策略与力量， 至于他的个人意图只会混 淆概念、模糊主题，起到欺骗的作用。

如果你的朋友心怀善意， 而且内心一直是为了你的利益而努力， 可行动的结果却是 带来极大的损害和混乱， 那又如何呢？这些人会很自然地找出各种各样的理由来掩饰他们的 行动，假惺惺地说都是出于好意。每次听到这些你就应该在内心大笑，你要学会永远不要以 固定的道德来判断他人的意图与行动，以免落入陷阱。道德判断往往是聚积力量的借口。

这是一场竞赛，你的对手就坐在面前。你们双方的举止都像绅士和淑女，熟知和严 守游戏规则。 你要谋划好策略， 尽可能地保持冷静，仔细观察对手的一举一动。 比赛结束时， 你要感谢对手的礼貌和教养， 而不是他们美好的意图。 你要训练自己的眼睛紧紧盯着他们行动的结果和外部形势的变化，不要被其他事情分散了注意力。

精于操控权力， 你必须清楚什么事情是不能去做的， 什么事情是不要让自己牵扯进 去的。 要掌握这一技巧， 你必须学会根据可能付出代

价的多少来判断事情。 正如尼采所说的: “一件事情的价值， 有时并不在于我们从中得到了什么， 而在于为此付出什么——即我们所

付出的代价” 。也许你能达到目的，一个很有价值的目标，但代价是多少呢？可以将这一标 准用于所有的事物上，包括是否要与他人合作或给他人以帮助。归根到底，人生苦短，机会 稀少，而你能投入的能力是有限的。在这个意义上，时间是必须考虑的一个重要因素。千万不要为了别人的事情浪费自己宝贵的时间， 或打破自己精神的宁静，否则这代价就太昂贵了。

权力是一场社会游戏， 要学习并掌握权力之道， 你必须培养自己研究和了解他人的 能力。正如 17 世纪伟大的思想家和朝臣巴尔塔萨?葛拉西安（Baltasar Gracian）所说的： “许多人花时间去研究动物及草本植物的特性， 实际上研究人的特性比这重要得多， 这关系 到我们的生死存亡！ ”要成为操控权力的专家，你还应该是一位出色的心理学家，能透过重 重迷雾，洞悉别人隐藏的动机——这是最了不起的能力，有助于你取得权力。它能为你开启 欺骗、诱惑和操纵的无限可能性。

人是无限复杂的动物，你花上一辈子的时间去观察，也无法完全了解他们，因此， 开始这方面的学习显得尤为重要。 在学习时你必须谨记一条原则： 永远不要去区分谁是你应 该研究的，谁是你可以信赖的。永远不要完全信任任何人，而应该研究每一个人，包括朋友 和你所爱的人。

最后，你必须学会永远要走迂回的路线去获取权力，要掩盖你的精明或狡诈。就像 打台球一样，在回弹数次之后才击中目标。你的行动必须周密计划，以最不显眼的方式来实 施。通过这种迂回前进的训练，你可以在现代宫廷中大显身手，展示优雅的风度，成为完美 的权力操控者。

《权力的 48 条法则》是你学习迂回前进艺术的一本手册。这些法则都是根据研究 和精通权力游戏的人的著述概括而成的。 这些著述涵盖年代超过三千年， 代表着不同时期人 类文明的内涵，如古代中国和文艺复兴时期的意大利，但他们的主题和脉络却是共通的， 共 同揭示了尚未被完全阐述的权力的本质。 本书萃取了历史积累的人类智慧的精华， 从历史上 最杰出的战略家（孙子、克劳塞维茨） 、政治家（俾斯麦、塔里兰） 、朝臣（卡斯提利奥内、 葛拉西安） 、诱惑大师（妮娜、卡萨诺瓦）和骗术家（ “黄孩”韦尔）的著述中精心提炼而成。

这些法则有一个简单的前提条件：某些行为几乎总是能增强人们的权力（遵守法 则） ，而其他的行为则会削弱权力，甚至导致毁灭（违背法则） 。书中我们都通过历史上的事 例进行了阐述说明。这些法则不受时空的限制，具有广泛的针对性和适应性。

这本书可以有多种不同的使用方式。 如果从头到尾阅读， 你可以对权力之道有整体

的了解。也许有些法则似乎与你的生活没有直接的联系，而随着时间的推移，你会发现所有 这些法则在某种程度上都是适用的，事实上它们都是互相关联的。纵览此书，你可以对自己 过去的行为有一个正确的评估，增强自己对眼前事务的掌控能力。同时还能启迪智慧，开阔视野，受益无穷。

本书还专门设计可供快速浏览， 或检索查找在特定时期或紧急时刻对你最为适用的 法则。例如你和上司之间产生了问题，你不明白为什么自己的努力没有得到赏识或提拔。 书 中有好几条法则专门讲上司与下属的关系，你十有八九违背了其中某一条法则。

最后，阅读本书可作为消遣。你可以浏览全书或仅挑某一部分阅读，欣赏品味历史 上那些权力争夺者的致命弱点或显赫功绩。不过我还是

要奉劝抱此消遣目的的读者及早回 头。权力的诱惑是永无止境的，权力是一座迷宫，你会为解决其中的难题而殚思极虑，然后 愉快地迷失其中。换句话说，因为认真，所以迷人。不要草率地对待权力这一重大的课题， 权力之神是讨厌那些草率轻浮之人的。 他们会赐予认真研究和反思之人极大的满足， 而惩罚 那些仅仅浮光掠影就想过好日子的人。

任何一位试图永远为善的人，必定会毁灭在那些有意为恶的人手中。因此，想要保 持权位的君王完全有必要学习使用不为善的方法，在实际中或者加以运用或者避免使用。

——《君王论》 ，马基雅维利 作品相关 译序

《权力的 48 条法则》是美国著名作家罗伯特?格林与他的搭档、图书制作商朱斯特?艾 尔弗斯共同合作的一本书，由美国企鹅出版公司于 1998 年出版发行。此书一经出版便高居 《纽约时报》 最佳畅销书榜首数周之久， 此后陆续被翻译成 17 种语言， 畅销近千万册。 2006 年该书被美国《财富》杂志推荐为“最使人睿智的 75 本必读书”之一。说来也奇怪， 在书中对权力的奥义探究极深、 对谋略的解读闪耀着智慧光芒的罗伯 特?格林，在生活中却是一个学究味十足、治学严谨、不谙世事而又有点慵懒的自由撰稿人， 可以说他与权力毫不沾边，而这也许恰恰就应了“当局者迷，旁观者清”这一格言。

罗伯特?格林出生于美国洛杉矶， 毕业于加州大学伯克利分校和威斯康星州立大学， 拥有古典研究学位。他曾经是著名杂志《纽约客》的编辑，也是一位剧作家。罗伯特读书极 多，涉猎广泛，精通多国语言，曾游历世界各地，见多识广，有些愤世嫉俗。为了写作《权 力的 48 条法则》一书，他辞掉了工作，一头扎进加州大学研究图书馆的书海中，追古溯今，

遍览史料，同时还通过亲朋好友搜集大量的历史资料。为了写好这本书，罗伯特阅读了 200 多本书，广泛地搜集资料，在扎实的史料案例的基础上，通过精心研究历史上成功与失败的 各种例子，总结归纳出了 48 条关于权力的法则，涵盖的历史其时间跨度逾 3000 年。

客观而论， 《权力的 48 条法则》一书中所指的“权力”是一个“泛权力”的概念， 并不专指政治权谋，更多的是“控制力”和“操纵力”的代名词。书中案例大到国家战略、 政治角力，小到经营谋略、商战手法均有涉及。作者在书中阐述的“只要有人的地方就会有 权力和斗争” 的观点是主观片面和失之偏颇的。 书中所宣扬的以是否获得权力来衡量是否成 功的 “权力至上” 的价值观和道德观是不可取的， 它反映了美国社会和美国文化的实用主义、 功利主义的道德准则和思维行动方式，需要我们用科学的态度批判地加以鉴别和对待。

另一方面， 现实世界又是纷繁而复杂的， 特别是在世界多极化和文化多元化的今天， 特别是在我们以更开放的姿态、更广阔的胸怀面向世界、融入世界的今天，有时，仅仅有善 良和美好的愿望是远远不够的。以史为鉴，可以知兴替。 《权力的 48 条法则》打破了惯常的 逻辑模式，从反向思考的角度，用直截了当的方式，为我们解读了历史上的成功与失败。 尽 管美国式功利主义的解读有时让人觉得难以接受，但其中不乏智慧的光芒和发人深省的深 刻。

也许正因为如此， 《权力的 48 条法则》问世近 10 年来，不断地再版热销。美国及 许多国家的政府智囊机构、 战略研究所、 顾问咨询公司和公关公司都把此书列为必读书和重 要参考书， 一些跨国大公司更是要求高管人员人手一册， 把其中的一些法则灵活运用于管理 和商战中，并从中受益。从这个角度看，美国《财富》杂志把它列为“最使人睿智的 75 本 必读书”之一，应该是有一定道理的。

是为序。

2007 年 5 月

权力的四十八条法则

1. 不要显得比上司聪明能干

2。不要相信朋友，知道如何利用敌人

3。隐藏你的动机

4。少说话

5。用生命来维护你的声誉

6。不惜代价来保持别人的注意

7。让别人做事，你拿走结果

8。让别人投奔你，有必要的话使用诱饵。

9。通过行动来赢得胜利，而不是辩论。

10。不要与不快乐和不幸运的人为伍

11。让别人依靠你。

12。有选择地诚实和慷慨来让你的牺牲品缴械。

13。当你有求于人的时候，让别人觉得有利可图，而不是博得别人的怜悯和慷慨。

14。表现的像个朋友，实则去探听别人的弱点和意图。

15。穷寇要灭。

16。通过不到席来增加你的尊敬和荣誉

17。不要让别人掌握你的行踪

18。不要孤立自己

19。不要得罪不该得罪的人

20。不要轻易加入一边，让两边都来争取你

21。让别人觉得自己比你聪明。

22。学会投降，等待敌人的衰弱

23。集中精力打大仗

24。学会完美地溜须拍马

25。学会塑造自己

26。不要让错误和缺点和自己沾边

27。制造宗教般的信仰氛围

28。行动大胆

29。眼光要看远，看到事情发展的结尾

30。让你的成就看来得来不费吹灰之力

31。让你的下属无论选择什么都在你掌控之中。

32。让人们有美妙的希望

33。 找到每个人的弱点

34。 有自己的风格，表现的像个君王

35。 懂得掌握时机

36。对那些你无法掌握的东西表现不屑。

37。外表要让人印象深刻

38。行为与语言不要标新立异，想法可以。

39。让敌人感情失控，自己平静来取得好处。

40。不要相信免费的午餐

41。不要步一个伟人的后尘，这样你要两倍伟大才可以有一样的声誉。

42。擒贼先擒王

43。要引诱别人的心

44。通过模仿敌人来麻痹和激怒敌人

45。要变革，但不要一次变革太多

46。不要显得太完美，别人的嫉妒会毁了你

47。不要让胜利冲昏你的头脑而不切实际

48。随时准备变化，让敌人无法攻击你

正文 法则 1 永远不要盖过上司的光芒

永远不要盖过上司的光芒 Never Outshine The Master

永远让你的上司感到比你优越。

在取悦他们或给他们留下深刻印象的同时， 不要过分显露你的才华，否则会适得其 反——引发他的恐惧和不安。

始终让你的上司显得英明聪慧，你就可以达到权力的巅峰。

违背法则

尼古拉斯?富凯（Nicolas Fouquet）是法国国王路易十四统治初期的财政大臣。 他 喜欢挥霍，爱摆酒设宴，常常美女相伴，笙歌艳舞，奢靡无度，也十分贪财。富凯机敏干练， 是国王十分得力的左右手。因此当首相朱利斯?马萨林（Jules Mazarin）于 1661 年去世的 时候，富凯非常希望能够接替这个位置。但没想到的是，国王却决定取消首相的职位。种种 迹象让富凯不得不怀疑自己开始失宠了，于是，他决定举办一场前所未有的豪华盛宴，以博 得国王的欢心，讨好国王。富凯以庆祝自己的府第维孔宫城堡落成的名义举办这场宴会， 而 真正的目的是要颂扬和取悦国王这位高贵的上宾。

当时欧洲最显赫的贵族和最著名的学者名流如拉封丹（La Fontaine）、拉罗什富科 （La Rochefoucauld） 、塞维涅夫人（Madame de Sévigné）等都出席了这次宴会。莫里哀 (Moliére)甚至专门为此写作剧本，并在晚宴结束后亲自登台表演。晚宴以极其奢华的七道 主菜拉开序幕，还提供了在法国无法尝到的独具特色的东方菜以及专门为晚宴独创的新菜 式。席间美妙动听的音乐是富凯为了向国王致敬而专门请人制作的。

晚宴结束后，嘉宾们参观了城堡的花园，漫步在花木丛中。这里的庭园和喷泉后来 都成为凡尔赛宫花园布局的灵感来源。

富凯陪伴着年轻的国王穿过排列优美、 错落有致的灌木丛和花坛， 先观看焰火表演， 然后观赏了莫里哀的喜剧。 宴会一直持续到午夜才结束， 人人都盛赞这是他们参加过的最令 人惊叹的盛宴。

出人意料的是，第二天富凯就被国王的卫队长达达尼昂（D‘Artagnan）逮捕了， 三个月之后， 富凯被以盗窃国家财富的罪名接受审判 （实际上他被指控的那些行为都是国王 许可的） 。富凯被判有罪，被关进法国比利牛斯山上与世隔绝的监狱里，他在单人牢房里度 过了他生命的最后 20 年。

解 读

“太阳王”路易十四傲慢自大，任何时候都希望自己是众人注目的焦点，他无法容 忍任何人比他更奢华铺张，更何况是他的财政大臣。后来，路易十四选择了柯尔伯特

（Jean-Baptiste Colbert）接任财政大臣，此人以极其节俭吝啬和举办巴黎最单调无聊的 宴会而闻名。 柯尔伯特确保了从国库里取走的每一分钱都直接送到路易十四手中。 路易十四 用这些钱建造了比富凯的城堡更华丽的宫殿——金碧辉煌的凡尔赛宫。 他起用了富凯聘用的 建筑师、 装潢工匠和园林设计师， 而他在凡尔赛宫举办的一场场宴会比让富凯付出自由代价 的那场晚宴更加铺张奢华。

让我们分析一下当时的情景： 那天晚上， 富凯在向路易十四展示一个比一个更新奇 壮美的景观及表演， 他想以此来表明自己对国王的忠诚与爱戴。 他认为这场盛宴能让自己重 新得到国王的恩宠，而且还能展示自己高雅的品位、良好的人缘和崇高的声望，使国王不得 不倚重他，同时还能证明他可以成为一位杰出的首相。然而出乎意料的是，每一幕新颖壮观 的场景， 每一抹客人们投给富凯赞赏的微笑， 都让路易十四感到这位财政大臣对自己的朋友 和臣民的吸引魅力要大于国王本人， 富凯实际上是在炫耀自己的财富和权势。 富凯万万没想 到

自己精心筹备的盛宴， 不但没有达到奉承取悦路易十四的目的， 反而冒犯了国王的虚荣心。 当然路易十四不会向任何人透露真相，于是找个借口除掉了这位令他感到不安的大臣。

所有让上司自我为中心的意识感到不平衡， 刺激他的虚荣心， 让他怀疑自身地位优 越性的下属，都逃不过如此的命运。

当晚宴开始时，富凯站在了世界的巅峰。

晚宴结束时，他跌落到了谷底。

——伏尔泰

遵守法则

16 世纪初，意大利天文学家及数学家伽利略发现自己的处境有点危险。他要依赖 统治者的赏赐来维持研究， 因此就像文艺复兴时期其他科学家一样， 他有时必须把自己的创 造发明做为礼物送给当时最重要的资助者。 例如有一次他把自己发明的军事罗盘献给了贡萨 加（Gonzaga)公爵，然后又把解释罗盘用法的书献给了美第奇（Medicis）家族。两位统治 者都非常感激， 伽利略通过他们得以招到更多的学生开课授徒。 但是不管他的发明多么伟大， 赞助人通常只是赏给他礼物，而不是现金。这样一来他的生活始终处于不稳定的状态，而且 总是仰人鼻息。他想，一定得找到一个让这一切轻松起来的办法。

1610 年，当伽利略发现木星的卫星时，他采取了一个新的策略。这次他没有像以 往那样把自己的发明分开来献给各资助人——比如他曾把使用的望远镜送给一个人， 而把书 送给另一个人，而是决定集中呈献给美第奇家族。他之所以选定美第奇家族是因为：科西莫 一世（Cosimo I ）在刚刚建立美第奇王朝后不久， 1540 年， 即 就把众神之

王朱庇特（ Jupiter, 木星以此命名） 确定为美第奇家族的象征——一种超越政治与经济力量的象征， 与古罗马及 罗马诸神连在了一起。

伽利略把发现木星卫星的事， 说成宇宙向美第奇家族致敬和颂扬的大事情。 在科西 莫二世登基时，伽利略宣布他从望远镜里看见了“这些明亮的星星（木星和卫星）出现在夜 空。 ”他说卫星的数目有 4 颗，代表科西莫二世及 3 个兄弟，而众卫星围绕木星运行正如 4 个儿子围绕在王朝创建者科西莫一世周围。 这不是简单的巧合， 它表明美第奇家族的统治地 位符合天意。伽利略将这一发现呈献给美第奇家族后，就找人制作一枚徽章，图案是天神朱 庇特坐在云端，四颗星星环绕身旁。他把徽章献给科西莫二世，象征着统治者与天上星星的 关系。

1610 年，科西莫二世任命伽利略为正式的宫廷哲学家和数学家，并发放全额薪俸。 对科学家而言，这是他人生中最成功的一击，他四处乞求赞助的日子终于结束了。

解 读

伽利略仅仅通过这样一个举动， 用新的计策就获得了比他过去乞求资助要多得多的 财富，这一计策成功的原因很简单：所有的上司都希望自己看起来比别人更杰出。

他们并不关心科学或真理， 也不关心最新的发明， 他们关注的是自己的名声和荣耀。 伽利略通过把美第奇家族的名字与宇宙的力量连结在一起而赋予他们无上的荣耀， 这份荣耀 比仅仅让他们作为新发明或新仪器的赞助者来说，要大得多。

科学家同样无法逃避变化无常的宫廷生活和施舍赞助， 因此也必须服侍掌管金钱大 权的统治者。 而他们超人的智慧容易让统治者产生不安全感， 让他们觉得自己的作用仅仅是 提供资助——这一工作显得丑陋而低贱。 这些想要创造丰功伟绩的统治者不希望仅仅是资金 提供者，

他们希望显得更富有创造性，更有权势，比挂个名或提供资金更重要。所以，你必 须给予他们荣耀， 而不是危机或不安的感觉。 伽利略并没有以自己的发现挑战美第奇家族的 智力权威，或是让他们感觉自愧不如，而是利用文字游戏把他们比喻为行星，使得他们在意 大利宫廷中大放光芒。伽利略没有遮住统治者的光辉，而是让统治者盖过了别人的光辉。

权力要点

每个人都有不安全感。当你在众人面前展示自我、显露才华时，自然而然会激起各 种各样的怨恨和嫉妒，以及别人不安全感带来的种种表现，这是可以预见的。你不可能一辈 子都在意别人琐碎的感受而忧心忡忡 ,但是对于权位比你高的人,你必须采取不同的策略和 方式。如果你想要获得权力，而你却盖过上司的光芒，这恐怕是最严重的错误。

不要自欺欺人， 以为路易十四和美第奇家族的时代早已过去， 事实上不论什么时代， 身居高位的人永远就像是国王和王后， 他们都希望自己的地位安全稳定， 自己比周围的人更 有智慧，更加英明，更富有魅力。有的人以为展现和夸耀自己的才华和天赋能够赢得上司的 喜爱，这是普遍而又致命的谬论。你的上司可能会假装欣赏你，但是他一有机会就会用不那 么聪明、不那么有魅力、也不太具有威胁性的人把你换掉，就像路易十四用平淡温和的科尔 伯特取代锋芒毕露的富凯一样。而且就跟路易十四一样，你的上司不会说出和承认真相， 但 总会找到借口把你搞掉，让你在他眼前消失。

这条法则包含两条你必须认清的规则：

第一，只是自然本色地展现你自己，你就有可能不经意地抢过上司的风头。有些上 司比常人有更强烈的不安全感， 甚至达到荒谬的程度。你的魅力和优雅有时很自然地会盖过 他们。

佛罗伦萨王子阿斯特里?曼弗雷迪(Astorre Manfredi)天资聪慧超群。这位意大利 最年轻英俊的王子慷慨开明，深受臣民爱戴。1500 年，凯撒?博尔吉亚(Cesare Borgia)围 攻佛罗伦萨城。城被攻陷后，市民们面对以残暴著称的博尔吉亚都做好了最坏的打算。出乎 意料的是博尔吉亚赦免了全城，他只是占领了要塞，没有处死任何人，他还允许时年 18 岁 的曼弗雷迪王子保留他的朝廷，享有完全的自由。

然而几个星期之后，士兵逮捕了曼弗雷迪并把他关在罗马监狱中。一年以后，他的 尸体被从台伯河里打捞出来， 脖子上绑了一块大石头。博尔吉亚捏造出叛国谋反的罪名杀害 了曼弗雷迪并为自己的行径开脱。真正的原因是博尔吉亚十分虚荣，极易有不安全感。年轻 的曼弗雷迪天资聪颖， 他的存在本身就能使博尔吉亚的风采和魅力大为逊色。 年轻的王子甚 至不用做任何努力就遮盖了博尔吉亚的光芒。这个教训很简单：如果生来魅力迷人、才华出 众，你就必须学会避开虚荣心过强的人，或者找到适当的方法，在博尔吉亚这样的人面前隐

藏你美好的资质。

第二，永远不要异想天开，以为上司垂青你就能够为所欲为。那些受宠的下属自以 为地位稳固， 胆敢盖过上司的风头而终致失宠的事例多得难以尽数。 16 世纪末期的日本， 在 茶道风靡贵族阶层，统治者丰臣秀吉有个宠臣叫千利休(Sen no Rikyu),他是首屈一指的茶 道大师，也是丰臣秀吉最信赖的顾问之一。他在皇宫里有自己的寓所，而且受到全国人民的 尊敬。然而在 1591 年，丰臣秀吉下令逮捕他并判处死刑。千利休选择了自杀。后来人们发 现了他命运突变的原因：这位曾经是乡下农民的宫廷宠臣，让人为自己刻了一尊木质雕像。 雕像脚穿木屐(贵族的特征)姿态傲慢。 他还命人将雕像放置在皇宫内最重要的神殿里， 过往 的皇族都能清楚地看见。在丰臣秀吉看来，这件事表明千利休做事毫无分寸，他认为已经获 得了与最上层的贵族同等的地位和权力， 忘记了他的地位是统治者给的， 以为是靠自己的努 力取得

的。 这是千利休对自身价值和重要性不可饶恕的错误估计， 他为此付出了生命的代价。 一定要记住： 永远不要以为自己的地位是理所当然的， 千万不要让你得到的恩宠冲昏了头脑。

知道了盖过上司光芒的危险性，你就应该转化运用这条法则，让它对你更有用。 首 先你必须奉承你的上司，让他飘飘然踌躇满志。公开的奉承吹捧可能会有效果，但也有局限 性，因为太直接明显，容易引起其他人的反感。不露痕迹的奉承的效果和威力要大得多。 例 如如果你比上司聪明，就要表现得相反，让他显得比你聪明干练。你可以故作天真，表现出 你十分需要他的指导和意见。有时可以故意犯些无关痛痒的错误，让你有机会向他求助。 上 司们会非常喜欢这样的请求。 如果身为上司不能利用你来体现他的才能和经验， 他就可能反 过来，对你产生怨恨和憎恶。如果你的想法比上司的想法更有创意，就把它们归到上司的头 上，你要尽量表现得非常公开，让大家都清楚，你的意见不过是对他想法的附和。

如果你的才智胜过你的上司， 那就不妨扮演宫廷小丑的角色， 但不可让他与你相比 显得呆板冷漠，必要的话要降低你的幽默感，要想方设法让上司成为鼓舞士气、带来幽默欢 乐的主角。如果你天生就比上司慷慨大方，人缘良好，要十分小心不要成为云彩，遮挡住他 向众人放射的光芒。他必须像太阳般出现，周围众人环绕，散发着能量与光芒，成为众人关 注的核心。如果你想取悦他，表现出弱点和窘态可以赢得同情。如果想以优雅和慷慨给他留 下深刻的印象，就会适得其反，像富凯那样付出沉重的代价。

所有这些例子表明， 掩饰你的长处最终可能帮助你掌握权力。 让别人胜过你抢尽风 头，总比成为他人不安全感的牺牲品要好得多。如果你能像伽利略一样，让上司在他人的眼 里更加耀眼夺目，那么你就会福星高照，很快就会得到提拔。

意象：天空中的群星

只能有一个太阳，永远不要遮住太阳的光芒或与太阳争辉。淡出天幕中，设法突出 和增强主星的光芒。

权威论断：

避免盖过上司的光芒。 所有的优越都令人憎恶。 臣子凌驾于君王之上的优越不仅愚 蠢，而且十分致命。天上的群星教给我们道理——它们也许和太阳有关系，而且和太阳一样 会闪耀，但它们绝不会和太阳同时出现。

——葛拉西安

逆 转

你不必因为可能会得罪你遇到的每一个人而担忧，在必要的时候你必须有选择性地 表现出冷酷无情的一面。 如果你的上司是一颗正在坠落的星星， 那就不要害怕盖过他的风头。 你不必太仁慈——他在向权力顶峰爬的时候，也是冷漠无情，没有这些顾虑的。要仔细评估 他的力量。 如果他力量变弱了， 那就不动声色地采取措施加速他的衰败，在关键时刻超过他， 表现得比他更有魅力和智慧。如果他气数已尽，即将衰落，那就顺其自然。不要去冒凌驾已 经摇摇欲坠的上司的危险——那样会使你看起来显得冷酷无情，心肠狠毒。

如果你的上司地位很稳固，虽然你很清楚自己更有才干，也要耐心地等待机会。 权 力终究会衰退和削弱的，这是自然规律。你的上司总有一天会下台，只要你处事得体，不出 差错，你就能经得住考验，终有一天会凌驾于他之上。

正文 法则 2 永远不要太信任朋友,学会如何利用敌人

永远不要太信任朋友,学会如何利用敌人 Never Put Too Much Trust in Friend,

Learn How to Use Enemies

当心你的朋友们！他们背叛你的速度更快，因为他们更易萌生嫉妒之心。他们也会

被宠坏，变得专横。

如果雇佣以前的敌人，他会比朋友更忠诚，因为他更想证明给你看。

事实上，朋友有时比敌人更可怕。

如果你没有敌人，想办法树立敌人！

违背法则

公元 9 世纪中叶， 一个叫迈克尔三世的年轻人成为了拜占廷的皇帝。他的母亲狄欧 多拉（Theodra）被贬到了修道院，而她母亲的情人狄欧克提修斯（Theoctistus）则被谋杀 了。而主使废黜皇后，把迈克尔扶上皇帝宝座这一切阴谋的不是别人，正是迈克尔的叔叔巴 尔达斯（Bardas），一个狡诈聪明，野心勃勃的人。

这时的迈克尔三世，年轻且毫无经验，身边围绕着的尽是那些阴险小人、谋杀犯和 挥霍放荡之徒。在这个危险的时刻，他急需一个可以信赖的人做顾问，于是他想到了自己最 好的朋友巴西琉斯（Basilus）。巴西琉斯同样毫无从政的经验，实际上他只是皇家马厩的领 班，但他多次被证实了对皇帝的感激和热爱。

他们是在几年前认识的，那天迈克尔视察马厩，正好碰到一匹野马脱缰而逃，朝他 冲来，正是巴西琉斯，这个来自马其顿农村的年轻马夫救了迈克尔一命。年轻马夫的力量和 勇气给迈克尔留下了非常深刻的印象。 他立刻下令将巴西琉斯从默默无闻的驯马夫提升为皇 家马厩的领班。他还赐给巴西琉斯许许多多的礼物和恩惠，他们变成了密不可

分的朋友。 巴 西琉斯还被送进了拜占廷最好的学校学习，逐步由一个粗鄙的乡下农民变成了文质彬彬、 干 练老到的朝臣。

现在迈克尔当上了皇帝， 正需要对他忠心耿耿的人， 有谁能比像巴西琉斯这样一个 蒙受大恩的年轻人更适合担任他的朝廷总管和首席顾问一职呢?

迈克尔视巴西琉斯为亲兄弟，把他送去进行专门的培训，进而扶上总管的位置， 完 全不顾其他朝臣所提出的巴尔达斯更有资格担任总管一职的意见。迈克尔选择的是他的朋 友!

巴西琉斯学得很好， 并很快在所有的国家事务中为皇帝出谋划策。 唯一困扰巴西琉 斯的是金钱——他感到没有足够的金钱！耳濡目染了拜占廷宫廷纸醉金迷的奢华生活后， 巴 西琉斯对金钱和权力显现出了极度的贪婪。 为了满足巴西琉斯， 迈克尔成倍成倍地为他加薪， 把他封为贵族，甚至将自己钟爱的情妇尤多西娅?英格丽娜嫁给他为妻。为了满足这位他所 信赖的朋友和军师，迈克尔可谓是有求必应，不计代价。然而更麻烦的事还在后面，三军统 帅还是巴尔达斯，于是巴西琉斯游说迈克尔让他相信，巴尔达斯是个不可救药的野心家， 他 是在可以控制侄儿迈克尔的想法的支配下，才阴谋政变，把迈克尔扶上皇位的，他同样也可 能再次发动政变，除掉迈克尔，自己攫取皇位。巴西琉斯不断地在迈克尔耳边挑唆煽动， 最 终迈克尔同意杀掉巴尔达斯。在一次赛马大会上，巴西琉斯混入人群中，乘乱用匕首刺死了 巴尔达斯。随后，巴西琉斯要求取代巴尔达斯成为三军统帅，以便于统治疆域，平息叛乱。 这个要求获得了同意。

以后，巴西琉斯的权力与财富与日俱增，不可一世。过了几年，迈克尔由于挥霍无 度，经济陷入窘境，于是他要求巴西琉斯偿还部分过去多年来借用的金钱。令他万万没有想 到的是，巴西琉斯竟然拒绝了。而他那傲慢的神情，令这位皇帝猛然意识到自己所处的困境 ——这位从前养马的小马夫现在比自己拥有更多的财富， 比自己在军队和元老

院中拥有更多 的盟友，总而言之，比自己这个皇帝拥有了更大的权力！

几个星期之后， 从一场酩酊大醉中醒来的迈克尔发现自己被士兵团团围住， 巴西琉 斯冷眼看着自己的士兵将皇帝用匕首杀死。随后，巴西琉斯宣布自立为皇帝，骑着高头大马 游行在拜占廷的大街上，他以长矛挑着自己先前的恩人和最好的朋友的头颅四处挥舞炫耀。

解 读

迈克尔三世拿自己的未来当赌注， 把它们押在了巴西琉斯的感恩上。他认为巴西琉 斯应该理所当然地对自己竭尽忠诚， 因为他的财富、他所受的教育和他的权位都是自己所赐 的，而一旦巴西琉斯大权在握，他唯一应该做的，就是对自己忠心回报，不断加强两人之间 密不可分的关系。可是，直到那一天，当皇帝看到巴西琉斯脸上傲慢无礼的微笑时，他才恍 然大悟自己犯了致命的错误。

迈克尔自己创造了一个恶魔。 他允许一个陌生人如此近距离地窥探权力， 而且对他 有求必应，逢要必给。以至于这个人觉得接受这些施舍已成为累赘，于是做出了许多常人在 同样情况下都会做的事情： 忘记了所受的恩惠和帮助， 认为这一切都是凭自己的努力取得的。

在迈克尔恍然大悟的那一刻，其实他还是能够挽救自己的性命的，可是，爱和友谊 蒙蔽了他，使他看不清楚利害关系。没有人会相信朋友会背叛自己，迈克尔也不相信，可是 到最后，他的头颅被挂在了朋友的长矛上。

上帝呵，请保护我免受朋友的伤害，我自己可以对付敌人。

——伏尔泰

遵守法则

汉朝覆灭后的几百年间，中国历史不断上演着相同的一幕：暴力而血腥的政变， 频 繁的政权更迭。军人阴谋杀掉羸弱的皇帝，然后扶持强大的军阀登上龙位。当这名军阀自立 为帝，开启一个新的王朝后，为保生存和帝位延续，一定会杀掉追随他打天下的那些将领。 然而过不了几年，同样的一幕会重新上演：新的军阀崛起，然后杀掉皇帝或他的儿子，自立 为帝。当上皇帝的人，高处不胜寒，成为孤家寡人，他的身边环绕着虎视眈眈的敌人！当时 的皇帝，可以说是最没有权力，最没有安全感的职位。

公元 959 年，大将赵匡胤黄袍加身，成了宋朝皇帝，他立刻意识到按前车之鉴， 他 有可能在一两年之内就会被谋杀掉， 如何破此怪圈？于是登基后不久赵匡胤举行了一个盛大 的宴会庆祝新王朝诞生。他邀请了军中所有有权力的将领，在他们喝得醉醺醺的时候，赵匡 胤下令撤走所有的卫兵和侍从，只留下这些将领。将领们害怕起来，担心赵匡胤会一声令下 杀掉他们。出乎众人的意料，赵匡胤对他们说：“我整天生活在恐惧之中，寝食不安，在座 的诸位哪一个不梦想登基为帝？我不怀疑你们的忠诚， 但是如果你们的属下为了追求高官厚 禄，找到机会也为你们黄袍加身，你们能够拒绝吗？“

将领们喝得醉醺醺的，加之有性命之虞，于是纷纷表示自己的清白和效忠。然而赵 匡胤却另有想法：“最好的人生就是安享荣华富贵，如果你们愿意交出兵权，我会赐给你们 良田和豪宅，你们可以终日与歌妓美女为伴，快乐逍遥。 ”

惊讶的将领们意识到，远离担惊受怕、勾心斗角，赵匡胤可以保证提供他们富足而 安逸的生活。 于是第二天， 所有的将领都辞去了兵权， 全都退休到赵匡胤赐给他们的封地上， 过着贵族的生活。只用巧妙的一招，赵匡胤就能将一群极可能背叛他的“友善的豺狼”变成 了温驯的绵羊，让他们远离了权力。

其后几年里，赵匡胤不断征战，巩固他的统治。公元 971 年，南汉的刘后主在叛乱 多年之后，终于投降。令刘后主感到惊讶的是，赵匡胤不仅赐与他地位，在宫中位列朝臣， 还邀请他入宫，共饮美酒确定他们新建立的友谊。当刘后主端起赵匡胤赐给他的那杯酒时， 因为害怕酒里下了毒，他迟疑了。“微臣之罪，罪该万死， ”他哭喊道，“然而我恳请陛下赦 臣一死，微臣万万不敢喝下这杯酒。 ”赵匡胤大笑，拿过刘后主那杯酒一饮而尽，酒里并没 有下毒。从此，刘后主成为赵匡胤最忠诚和值得信赖的朋友。

那个时候，中国四分五裂，有许许多多的小国。当吴越王钱俶被击败后，宋朝大臣 们建议赵匡胤将钱俶逮捕入狱， 他们呈上不少材料证明钱俶仍在密谋杀害赵匡胤。 可是当钱 俶晋见赵匡胤时，赵匡胤并没有把他抓起来，而是对他礼遇有加。然后，赵匡胤给了钱俶一 封密函，嘱咐他在回去的途中才能打开，半路上钱俶打开了这封密函，发现里面全都是记载 他准备谋反的文件材料， 他立刻明白赵匡胤已经洞悉他暗杀谋反的计划， 但是仍然饶他一命， 如此的宽宏大量使钱俶心悦诚服，此后他也成为了赵匡胤最忠诚的属下之一。

解 读

有一句中国谚语， 把朋友比作危险动物的下颚和利齿， 如果你不小心就会被他们一 口吞掉。赵匡胤十分明白他登上王位之时，也是进入这些“危险动物”之口的开始。他那些 兵权在握的朋友最有可能大啖其肉，即使逃过这一劫，那些朝廷上的“朋友”也可能把他当 成晚餐吃掉。因此，赵匡胤打算不再和这些“朋友”们来往，他把富饶的封地赐与手下的将 领，让他们远离权力的中心。“温柔地”释去他们的兵权比杀掉他们要好得多，这样还可以 消除其他将领报复造反的可能性。同时，赵匡胤也不和朝中的大臣们建立“友谊” ，相反地， 不少大臣通常在喝下他有名的御赐的毒酒后而送命。

赵匡胤不依赖朋友，相反，他善于利用敌人。一个又一个的敌人被他转变成了更值 得信赖的部下。 朋友往往会期望从你这儿得到越来越多的好处， 还会因嫉妒而内心忿懑不平。 过去的敌人对你并不存任何奢望，一切都无所谓，而当他得到一点点恩惠时，如突然被赦免 死罪，他就会感激涕零，死心塌地地追随赦免他的人。最后，这些过去的敌人成为了赵匡胤 最可信赖的朋友。

赵匡胤最终打破了政变、 暴力和内战循环往复的怪圈。 大宋王朝统治中国长达三百 多年。

美国总统林肯在南北战争时期的一次演讲中， 在提到南方人时， 把他们称为犯了错

误的同胞。一位老妇人责怪他，说应该把南方人叫水火势不两立、应该消灭的敌人。 “为什 么呢？夫人， ”林肯回答道， “当我把他们变成朋友的时候，不就是等于消灭了敌人了吗？ ”

权力要点

在你需要人帮助的时候， 你首先会想到自己的朋友， 这是很自然的。世界是冷酷的， 而朋友可以带来温情，何况你又认识他们。如果你身边就有朋友可以帮忙，又何必去依靠陌 生人呢？

问题是你往往并不像你自己认为的那样了解朋友。 为避免争执， 朋友们常常会达成 一致；他们会掩盖令人不快的性格特点，以免互相冒犯。在对方讲笑话时，他们会格外卖力 地大笑。但是诚实很少能增进友谊，你可能永远也不会知道朋友真正的感觉。朋友们会说他 们喜爱你的诗歌，崇拜你的音乐，羡慕你的衣着品味——也许他们是真心实意的，但也可能 是口是心非的。

在你决定任用你的朋友的时候，你会逐渐发现他们隐藏起来的特质，奇怪的是， 正 是你的仁慈一举打破了所有事情应有的平衡。 人们都愿意认为自己的幸运是自然而然理所当 然的，接受恩惠会使他们觉得有无形的压力——这意味着被选中并不一定是因为他足堪大 任，而仅仅因为你们是朋友!任用朋友难免会有施恩或屈尊的味道，会令朋友内心感觉到莫 名其妙的痛苦。这种伤害会渐渐地显示出来：朋友好像比过去更加诚实，但时不时会表露出 怨恨的嫉妒，等你知道这些的时候，友谊已经悄悄褪色。你想付出更多的恩惠和礼物来恢复 友谊，相反你获得的感激却越少。

“忘恩负义”有着悠久而深远的历史。多少个世纪以来，忘恩负义不断上演，显示 出其邪恶的威力，可是令人惊讶的是，人们却不断地对此估计不足，掉以轻心。千万要小心 呵！ 如果你从来就不期望朋友的感恩报答， 而一旦他们真正的知恩图报时， 你会喜出望外的。

利用或任用朋友的问题在于， 它自然而然地会限制你的权力。 朋友很少是那些最能 够帮助你的人，最后你会发现，技能和才干远比友谊的感觉要重要得多。实际上，迈克尔三 世身边就有一位能人可以为他指明道路，永保安宁：那就是巴尔达斯。

在所有的工作环境里，都要与他人保持一定的距离。你是要努力工作，而不是交朋 友。友情（不论真或假）只会使事情混淆不清。因此，权力的要点在于能够判断谁最能干， 能够在各种不同的情况下使你的利益最大化。友谊归友谊，事业需要的是技能和才干。

另一方面，你的敌人犹如未开发的金矿，你必须学会开采。塔里兰（TaIIeyrand） ， 拿破仑的外交大臣，1807 年当他认为他的主子会使法国走向灭亡时，他觉得起来推翻拿破 仑的时机已经成熟。他深知阴谋推翻皇帝的危险，因此它需要一个伙伴和盟友，可是在这件 大事上，有什么人值得信赖呢？最后他选择了秘密警察头子约瑟夫?富歇（Joseph Fouche ） ——一个他最痛恨的敌人， 这个人甚至曾经计划

暗杀他。 他知道他们先前的仇恨可以创造出 令人激动的和解的机会。 塔里兰知道富歇对他一无所求， 而实际上富歇要做的就是努力证明 自己值得塔里兰选择和重托。 一个人如果要努力证明自己的价值， 他就会有排山倒海的力量。 最重要的， 他知道自己与富歇的结盟是建立在双方相互的利益而不是个人感情上的。 塔里兰 的选择事实证明是正确的， 虽然他们未能成功地推翻拿破仑， 但他们尽弃前嫌的强有力的结盟，产生了巨大的影响和效应，反对拿破仑的阵营随后逐步扩大了起来。从那以后，塔里兰 和富歇建立了很默契的工作关系。不论何时何地，你都应该尽量化敌为友，而且重要的是， 要让敌人为你服务。

正如林肯所言，化敌为友，就等于消灭了敌人。1971 年越南战争期间，曾有组织 试图绑架美国国务卿基辛格，后来失败了。卷入这一阴谋的，包括著名的反战牧师贝里根兄 弟（Berrigan brothers）以及四名天主教神父和四名修女。在没有通知秘密情报部门和司 法部门的情况下， 基辛格私下安排了一个星期六早上的聚会， 会晤了试图绑架者其中的三位。 基辛格向他们解释，他会让绝大多数的美军在 1972 年年中的时候撤离越南，他完全感动了 他们。 他们送给基辛格一些 “绑架基辛格” 的徽章， 其中的一位后来还成为了他多年的朋友。 这并不是一时的花招，基辛格的原则就是与反对他的人一同共事。他的同僚对他的评价是： 他善于与敌人相处似乎胜过与朋友相处。

身边没有敌人，我们就会变得懒惰懈怠；而紧追不舍的敌人会磨砺我们的智慧， 使 我们全神贯注，时刻警惕。因此留下一些敌人不把他们转变成朋友或同盟，有时候会更好。

1937 年日本侵略中国，国共两党停止了内战进行合作，共同抗击日本的侵略。当 时共产党内有的人主张不要与强大的日本军队正面交锋，毛泽东却不同意。 他认为日本人不 可能打败并长期占领像中国这样一个幅员辽阔的国家， 与日本这样强大的敌人作战， 对自己 的军队是

最好的训练。 正是由于在抗日战争中的艰苦作战和不断锤炼， 毛泽东的军队积累了 丰富而宝贵的战斗经验，成为了骁勇善战的钢铁之师。

缺少了有价值的对手，任何个人或团体都无法茁壮成长。

这里有几个关键的要素。首先，你必须确保你一定能取得最终的胜利。对于你没有 把握可以击败的敌人，绝对不要挑起双方的斗争。第二，如果没有明显的敌人，有时候你必 须树立一个便利的靶子，甚至把朋友当成敌人也无妨。第三，利用这样的敌人，可以向民众 更清楚地说明你的行动，甚至把它描述为正义与邪恶的斗争。如果没有明确而清晰的敌人， 民众有时就意识不到你存在的重要性。 一个清晰而明确的敌人， 是你存在和行动的最强有力 的理由和证据，胜过你费尽心机、绞尽脑汁的所有语言！

千万不要让敌人的存在使你感到烦恼或困扰——你有一两个公开宣战的敌人， 远比 不知道真正的敌人躲藏在什么地方要好得多。 有权力的人欢迎斗争， 他可以利用敌人来提高 自己的声望，以证明自己是稳健务实、在动荡变化的时代里永远值得信赖的战士。

意象：忘恩负义的嘴脸

你肯定知道如果把手指伸进狮子的嘴里会有什么后果， 所以你绝不会这样做。 而和 朋友在一起，你就不会那么小心了，因此如果你任用朋友，他们有可能忘恩负义地把你活活 吃掉。

权威论断：

想要利用敌人使自己获益，就必须学会握刀时不要握刀刃，因为刀刃会伤人。握住 刀柄可以让你更好地保卫自己。聪明人从敌人身上获的益比愚蠢的人在朋友身上获的益更 多。

——葛拉西安

逆 转

一般来说，最好是不要将工作和友谊混在一起，但有些时候朋友利用得好，其效果 要比利用敌人好得多。举个例子，掌握权力的人常常不得不做一些肮脏阴暗的事情，为了顾 及形象和脸面，往往由别人出面来做更好，这时候朋友出面是最好的，因为彼此的感情能使 朋友甘愿冒险。另一方面，如果你的计划不慎失败，你也可以很便利地把朋友当成替罪羊。 “亲信的堕落” 是国王和元首们最经常玩弄的把戏： 让自己在朝廷里最亲密的战友承担堕落 和错误的骂名，以推卸责任，因为公众不会相信他们会有意牺牲朋友。当然，一旦你玩了这 一招，你就会永远失去这个朋友，因此，替罪羊的角色最好是找那些跟你较近、但又不是太

亲密的朋友。

最后， 与朋友共事的麻烦还在于混淆了在工作中所需要保持的界限和距离。 不过如 果共事的双方都清楚地了解牵涉其中的危险，那么任用朋友往往成效巨大。但是不管怎样， 在这样一件冒险的事情上，你绝对不能放松警惕，要时刻密切注意任何情绪波动的迹象， 如 嫉妒和不知感恩，等等。在权力场上，没有什么东西是牢固不变的，即使是最亲密的朋友， 也可能翻脸成为最可怕的敌人。

正文 法则 3 隐藏你的意图

隐藏你的意图 Conceal Your Intentions

永远不要泄露你行动背后真正的目的，要让别人难以意料，捉摸不定。

如果他们摸不清你的企图，就无法事先防备。

误导他们进入深深的歧途，施放重重烟幕迷惑他们，等到他们知道了你的意图， 为 时已晚。

第一部分 利用诱饵和伪装

的目标转移注意力，使人摸不清底细

在欺瞒的过程中，不论在哪一点上，如果人们对你的意图起了最轻微的疑心，你也 会满盘皆输。你不要给别人任何机会察觉到你的意图。你需要巧布疑阵转移人们的注意力； 装出虚假的诚实，施放模棱两可的信号，树起误导的目标。由于分辨不出真假，人们就无法 弄清你真正的意图。

违背法则

几个星期来， 17 世纪法国最声名狼藉的交际花妮娜 ?狄朗克洛丝（Ninon de Lenclos）很耐心地聆听了德塞维尼侯爵（Marguis de Sevigne）向她诉说费力地追求一位 美丽但难以接近的年轻女伯爵的事。妮娜当时 62 岁，在情场上阅历丰富；而侯爵只是个 22

岁的毛头小伙子，英俊而时髦，但在爱情方面却毫无经验，束手无策。刚开始妮娜还颇有兴 致地听侯爵谈自己的错误，但最后她听厌了，再也无法忍受他愚蠢笨拙的表现，尤其是在追 求女人方面。妮娜决定助这个小伙子一臂之力。首先，她让他明白这就是一场战争，而那位 美丽的女伯爵就是一座堡垒， 他必须像将军一样谨慎地包围这座堡垒， 详细地计划好每一个 进攻的步骤，照顾到每一个细节，细致准确地加以执行。妮娜指挥侯爵重新展开攻势，并告 诉他在接近女伯爵时保持一点距离， 带着一点无动于衷的冷漠态度。 而下一次他们两个单独 在一起时， 他要以朋友而不是追求者的态度向女伯爵倾诉衷肠，这是要让女伯爵摸不清底细， 不再把他的爱慕看成是理所当然的，而仅以为他只是要交朋友。

妮娜事先把一切都计划好了： 等到女伯爵被弄糊涂了， 接下来便是要引起她的嫉妒 心。 当他们俩在巴黎一个盛大的宴会上再次相遇的时候， 侯爵带着一名美丽的少女出现在众 人面前， 而这位美丽的少女有一帮和她同样漂亮的朋友， 因此不管女伯爵在什么时候见到侯 爵，都看到他被一群巴黎最迷人的少女簇拥着。女伯爵不仅嫉妒之心油然而生，而且发现侯 爵竟是别人仰慕的对象。虽然妮娜很难让侯爵明白，但她还是耐心地向他解释：女人对一个 男人有意思时，他也希望别的女人对这个男人感兴趣，这不仅显示出这个男人很有价值， 而 且把他从别的女人手中抢过来，会给她带来更大的满足。

女伯爵的嫉妒心被激起并上钩了，接下来便是作弄她。在妮娜的导演下，侯爵不再 出现在女伯爵期望遇见他的场合，而是会突然出现在他从未造访过但女伯爵常去的沙龙。 她 根本无法预测他的行踪。这一切让女伯爵感到神情恍惚，芳心大乱，而这正是诱惑取得成功 的先决条件。

按计划执行了好几个星期，妮娜监控着事情的进展。通过她密布的耳目，她了解到 女伯爵在听侯爵的俏皮话时笑得特别起劲， 同时也更愿意听他的故事， 女伯爵还会突然打听 关于侯爵的事情。妮娜的朋友还告诉她，在社交场合女伯爵会常常注视着侯爵，视线随他而 动。 妮娜可以确信， 这名少女已经倾倒于侯爵的魅力。 这才几个星期呢， 如果一切顺利的话， 再过一两个月，堡垒就要被攻破了。

过了几天， 侯爵来到女伯爵的家， 他们俩单独在一起。 这时他好像突然变了一个人， 这次他没有按妮娜的指示做，而是全凭自己的冲动行事。他抓住女伯爵的手，告诉她自己爱 上她了。女伯爵感到迷惑了，接下来她的反应令侯爵始料未及，她变得十分客气，一直回避 着他的目光，然后找了个借口告退了，甚至没有跟他道再见。后来侯爵几次登门拜访，都被 告知女伯爵不在家。当她终于让他再次进门时，两人都感到十分尴尬难堪，因为神秘的魅力 已经被打破了。

解 读

妮娜?狄朗克洛丝十分了解爱情的艺术。当时最伟大的作家、思想家和政治家都曾 做过她的情人，如拉罗契富科、莫里哀和黎塞留（Richelieu） 。诱惑对她而言是一场游戏， 需要娴熟的技巧。她年纪越大，名声越响。当时法国一些名门望族都会把儿子送到她那里接 受爱情方面的调教。

妮娜知道男人和女人大不相同，但在面对引诱时，他们的感觉都是一样的：在内心 深处，他们都能意识到自己受到的引诱，但也会屈服，因为他们喜欢那种被人引诱的感觉。 放开身心，让别人把自己带到一个奇异的境地，会带来一种神秘的快乐。然而，诱惑必须完 全依赖于暗示，你不可以公开宣布你的意图或直截了当地把它们说出来。相反，你必须欺瞒 你所诱惑的对象，让他摸不着头脑，最后屈从于你的指示。你必须发出混淆的信号——表面 上对别的男人或女人感兴趣，同时向真正的引诱目标微微示意，然后装做漠不关心，如此反 复，这样一来对方不仅会感到困惑，还会感到激动。

试想一下故事中女伯爵的内心世界： 侯爵采取一些行动后， 女伯爵意识到侯爵在玩 某种把戏，然而这些把戏让她十分高兴，她不知道他要把她引向何处。他的行动引起了她极 大的兴趣， 每一次出招都让她期待着下一次的出击。 她甚至感到自己的嫉妒和困惑是一种享 受， 毕竟有时情绪的波动总比四平八稳的单调无聊要好。 也许侯爵像绝大多数男人一样有不 可告人的目的，但她愿意等着瞧。而且如果期待良久胃口被吊足，侯爵究意是何居心早已无 关紧要了。

然而，当侯爵说出那个要命的字眼“爱”的时候，一切都改变了。这不再是一场互 动的游戏，而是拙劣的感情表白。侯爵的意图表露无遗：他正在勾引她。这使得他先前所做 的一切都变了味，原来的神秘迷人现在变得丑陋不堪。女伯爵觉得自己被利用了，感到十分 难堪。心灵的大门被关闭后，就再也不会打开。

千万不要被人看成是骗子， 即使是不施骗术就无以为生。 要用最巧妙的办法掩盖最 高明的诡计。

——葛拉西安

遵守法则

1850 年，年轻气盛的俾斯麦（Bismarck）正处于他职业生涯的转折点。当时他 35 岁，是普鲁士议会的议员。那天讨论的议题是将各分裂的城邦公国（包括普鲁士）统一为德 国，以及是否与奥地利开战。当时奥地利是德国南面强大的邻国，希望德国一直衰弱和国内 纷争不断，甚至威胁如果德国试图统一，奥地利就要出兵干涉。即将成为普鲁士国王的威廉 王子（Prince William）力主对奥开战，议会表示支持并准备动员召集军队。唯一反对战争 的是现国王威廉四世以及他的大臣们，他们倾向于缓和与强大的奥地利的关系。

俾斯麦把自己的生涯定位于忠诚而狂热地追求普鲁士王国的强盛和繁荣上。 他梦想 着统一德国，梦想着打败奥地利，羞辱这个长期以来使德国处于四分五裂状况的国家。他曾 经当过兵，他把战争视为一项无尚光荣的事业。

所有这一切，从他下面所说的这句话就可以充分体现出来：“要决定我们这个时代 的重大问题，不能靠演讲和决议，而要靠铁和血！ ”

做为一个狂热的爱国者和渴望军事荣耀的斗士， 俾斯麦在战争气氛高涨的议会会议 上，却发表了一席令全场震惊的讲话：“如果找不到充分的理由就贸然发动战争，可鄙啊， 那些叫嚣战争的政客！ 战争过后你们对这些问题的看法就会完全改变， 可是你们是否有勇气 面对农民对村庄化为灰烬的痛苦，以及士兵肢体致残、父亲失去孩子的悲伤？” 俾斯麦反对 这场战争，难道还有什么别的意图？其他议员迷惑了，其

中的不少人改变了原来的主意。 其 结果是显而易见的，最终国王和大臣们赢得了表决，战争得以避免。

就在俾斯麦发表这番演说的几个星期后，国王为感谢他为和平所做的呼吁和发言， 任命他为内阁大臣，几年后，俾斯麦成为普鲁士的首相。而正是他担任首相后，最终引导他 的国家和爱好和平的国王走向了对奥地利的战争， 击垮了奥地利帝国， 建立了以普鲁士为首 的强大的德国。

解 读

在 1850 年发表演说的时候，俾斯麦心里有下面几个打算。

首先，他意识到普鲁士军队的实力还赶不上其他欧洲国家，发动战争还不是时候， 而实际上当时奥地利极可能轻易获胜，使普鲁士的未来陷入悲惨的境地。其次，如果战争失 败，而俾斯麦曾力主开战，那么他的政治生涯就岌岌可危。国王和保守的大臣们渴望和平，

而俾斯麦渴望的是权力。 解决的办法就是表面上支持他所憎恨的政治主张， 公开发表言不由 衷的言论，瞒过众人的耳目。正是因为俾斯麦的这番演说使得国王任命他为内阁大臣，由此 他很快爬升到了首相的宝座。掌握权力后，他大力扩张和增强普鲁士的军事实力，最终实现了他一直追求的理想——击败奥地利帝国并使之蒙受屈辱，在普鲁士的领导下统一德国。

俾斯麦可以说是历史上最聪明的政治家之一， 是一位谋略和诈术的大师。 在这件事 情上，没有人怀疑他的真正用意。如果他公开表明自己的真正意图，称现在最好是先等待， 将来时机成熟再开战， 那他肯定赢不了这场辩论。 因为当时绝大部分的普鲁士人都希望开战， 而且认为自己的军队比奥地利军队要强大。 如果他讨好国王， 以支持和平来

要求换取大臣之 位，他同样也不可能成功。因为国王不仅会担心他的野心，还会怀疑他的忠诚。

虚情假意，言不由衷，同时放出误导的信息，瞒过所有的人，隐藏住真正的目的， 最终得到他想要的一切——这就是掩盖你的真正意图的强大的威力。

权力要点

大多数的人都像一本打开的书， 怎么想就怎么说， 一有机会就脱口说出自己的意见 和看法，向外透露自己的计划和意图。他们这样做有几个原因：首先，谈论自己的感受和未 来的计划是人的一种自然本能，是再容易不过的事情。除非你努力控制住自己的舌头，时刻 提醒自己不要说漏了嘴。其次，很多人相信，真诚与开放可以赢得别人的真心，并展现出自 己美好的品质。这些人真是受骗太深了。事实上，诚实是一把钝刀子，割得不快，血还流得 特别多。 你的诚实很容易冒犯别人， 比较谨慎的做法是好好修饰你的语言， 说别人想听的话， 而不是告诉他们你的感受或你思考到的丑陋的事实真相。 更为重要的是， 毫无掩饰的开放会 让你一览无遗，人们根本不会敬重或畏惧你。别人不敬重或畏惧的人，权力是不会光临的。

如果你渴望权力，就应该尽快把诚实抛在一边，训练自己隐藏真实意图的技巧。 掌 握这些技巧会使你永远处于上风。 学习隐藏真实意图的基本技能， 必须了解有关人性的一个 简单的事实——人的第一直觉总是相信外表。我们不可能时时怀疑自己所见所闻的真实， 老 在猜测表相之下隐藏的东西，这样会使我们耗尽精力，惊恐不安。这个事实使得人们隐藏自 己的意图要相对容易得多。你只需在众人面前宣称你的目标，公开你想要的东西，他们就会 把表相当成真实。一旦他们注意力集中在你假装的目标上，就分辨不出你真正的目的。在求 爱的过程中，传递出互相矛盾的信息，例如非常渴望和漠不在乎，你不仅能让对方摸不着头 脑，还会点燃他渴望拥有你的激情。

有效的掩人耳目、 声东击西的策略是表面上支持违背你初衷的一个主张或提案 （俾 斯麦在 1850 年的演讲中就很有效地使用了这一招） 大多数人会相信你的内心经历了激烈的 。 斗争和转折， 因为一般人不会如此轻易地改变自己的观点和价值观。 这个策略同样适用于各 种目标的伪装：你表面上追求实际上根本不感兴趣的东西，让敌人迷惑不解，然后让他在揣 测和推断中犯下各种错误。

在 1711 年西班牙王位继承争夺战期间，英军统领马尔伯勒（Marlborough）公爵想 要摧毁法国一座关键的要塞， 这座要塞阻挡了通往法国的必经之路， 可是如果他摧毁了这座 要塞，法国人就会明白他要挥师前进的企图。因此，相反地，他只是占领了要塞，然后留下 部队来防守，让他看起来似乎只是想要占据这个要塞。于是法国人发动反攻，公爵故意让要 塞重新回到了法国人手中。法国人一夺回要塞，立刻将它摧毁，因为他们认为公爵想占据要 塞一定有重要的原因。要塞被摧毁了，必经之路畅通无阻，马尔伯勒公爵可以轻松地挥师进 入法国。

运用这一策略要遵循下列方法： 隐藏你的意图不需要紧闭嘴巴 （弄得神秘莫测会使 人心生怀疑） ，相反，你要喋喋不休地谈论你的愿望和目标——当然不是真正的目标，这样 你可以取得一石三鸟的效果： 你显得友好、 开放、 信任他人， 又巧妙地隐藏了你的真实意图， 同时还让你的对手费尽心机，徒劳无功。

另一个隐瞒意图的有利武器是假装热诚。人们很容易把热诚误认为诚实。记住， 人 们的第一直觉总是相信外表的。 他们很看重诚实而且愿意相信周围的人都是诚实的， 因此很 少会怀疑你或看穿你行为的目的。 装做对自己所说的话深信不疑， 可以使你的话语更具有分 量。这正是伊亚哥（Iago）欺骗并毁灭奥赛罗（Othello）所使用的伎俩，表现出深深的感 情和极大的热诚，指出苔丝狄莫娜（Desdemona）的所谓的不忠，奥赛罗又怎么能够不相信 他呢？骗术大师“黄孩”韦尔

（Yellow Kid Weil）在江湖上招摇撞骗用的也是这套把戏： 假装深信不疑他所拿出来欺骗人的那些诱饵（如假股票或赛马情报等），令人难以怀疑它们 的真实性。然而，重要的是，这些伎俩不能运用得太过分。表现热诚需要高超的技巧，如果 表现得过分热情就容易引起怀疑。 要把握分寸又要令人深信不疑， 否则你的良苦用心就会被 人识破而揭穿。

要使虚假的热诚变成隐藏真实意图的有效武器， 你必须把诚实与坦率当成重要的社 会价值来加以拥护，尽可能地公开表态。同时你还可以偶尔表露一下内心真实的想法，以表 明你在这个问题上的立场。 拿破仑的大臣塔里兰最擅长透露一些显而易见的秘密， 表明自己 对别人十分坦诚而信任，而这种假装的信任常常诱使对方向他推心置腹地大诉衷肠。

记住： 最高明的骗子会想尽各种办法掩盖他们流氓无赖的本质。 他们在某个方面表 现出来的诚实是为了掩盖他们在其他方面的不诚实。

诚实只是他们武器库中用来欺骗的道具。

第二部分 利用烟幕伪装你的行动

欺瞒， 永远是最好的计策， 然而最高明的欺瞒是通过施放烟幕来转移人们对你真正 的目的的注意。温和的外表——好像看不出表情的扑克牌式的脸孔——往往是最完美的烟 幕。在亲和而熟悉的表情下，隐藏你的意图。如果你给受骗的人指一条熟悉的路，他根本不 会想到你将他带入了陷阱。

遵守法则 一

1910 年，芝家哥一位叫山姆?葛芝尔（Sam Geezil）的先生以将近 100 万美元的价 格卖掉了他的仓储生意，呈半退休状态，安心地管理他许多的不动产，但在他的内心深处， 他还是不能忘怀过去做生意的日子。一天，一位叫约瑟夫?韦尔（Joseph Weil）的年轻人来 到他的办公室，想要买下他准备出售的一幢公寓。葛芝尔开出了条件：售价 8000 美金，但 只需先付定金 2000 美元。韦尔表示他回家考虑一天。第二天韦尔又来了，愿意以现金全额 支付 8000 美金，但需要宽限几天，等他正在进行的一笔生意成交。尽管处于半退休状态， 葛芝尔仍是非常精明的生意人， 他十分好奇韦尔怎么能那么快弄到这么一大笔现金（相当于 现在的 15 万美元） 。韦尔似乎不愿明说，很快转换了话题，但葛芝尔仍穷追不舍。最后， 在 一再保证守口如瓶后，韦尔对葛芝尔讲述了下面的故事。

韦尔的叔叔是一家身价数百万美元的金融家同业会的秘书。 十年前这些富有的绅士 低价购得密西根州一栋狩猎别墅，但近几年来他们都没有使用，因此决定把它卖掉。他们让 韦尔的叔叔想方设法处理这件事情。 出于个人的原因， 韦尔的叔叔多年来对这些百万富翁心 怀不满，这是他报复的好机会。他会以 3 万 5 千美元的价格将这栋别墅卖给一位合伙人（韦 尔现在做的就是要找一个合伙人） 。这些金融家太有钱了，不会在意这么低的价格。然后这 位合伙人再四处找买主把别

墅卖掉， 别墅真正的市场价格应该在 15 万 5 千美元左右。 叔叔、 韦尔和合伙人将平分第二次卖掉别墅的收益。 这一切完全合法， 同时又使韦尔的叔叔完成了 公正的报复。

葛芝尔听完后，迫不及待地想成为那位合伙人。韦尔似乎不愿意把他牵扯进来， 但 葛芝尔不肯退让。想象中大笔的利润再加上一点冒险的诱惑，使得葛芝尔跃跃欲试。韦尔解 释说葛芝尔必须拿出 3 万 5 千美元让第一次买卖成交。 身为百万富翁的葛芝尔说拿出这笔钱 对他来说是小菜一碟。韦尔终于心软了，同意安排葛芝尔、韦尔的叔叔以及那帮金融家在伊 利诺依州的盖尔斯堡会面。

在前往盖尔斯堡的火车上，葛芝尔见到了韦尔的叔叔——一位令人印象深刻的人， 他很起劲地跟他谈论生意。韦尔还带来了一位显得有点大腹便便的同伴名叫乔治 ?格罗斯 （Geoge Gross） 。韦尔向葛芝尔解释说，他本人是一位拳击教练，格罗斯是他训练出来的很 有前途的职业拳击手。他把格罗斯一块儿带来，是想让他保持良好的竞技状态。就一名前途 光明的拳击手而言， 格罗斯的外表实在不太匹配——灰白的头发和明显的啤酒肚。 但葛芝尔 太兴奋了，以至于没有认真去想想这名男子松松垮垮的外表。

一到盖尔斯堡， 韦尔和他叔叔去接那些金融家们， 葛芝尔和格罗斯呆在旅馆房间里 等待。格罗斯很快换上拳击套装，在葛芝尔心不在焉的注视下，开始练习拳击攻防。葛芝尔 没有注意到这名糟糕的拳击手只练习了几分钟就气喘吁吁了， 尽管他的架势看上去还挺像那 么回事。一小时以后， 韦尔和他叔叔陪同一帮金融家们出现了， 这帮人盛气凌人， 服装花哨， 很是引人注目。会谈进行得很顺利，金融家们同意将别墅卖给葛芝尔。葛芝尔已经将 3 万 5 千美元汇入了当地的一家银行。

这笔小生意成交了，金融家们坐回椅子里，开始高谈阔论金融行情，嘴里不时蹦出 “J.P.摩根”的名字，好像他们认识这位金融大亨似的。终

于，他们中的一个人注意到了屋 角里的拳击手，韦尔介绍格罗斯的身份后，那位金融家说恰好他的随从中也有一位拳击手。 韦尔哈哈大笑起来，说格罗斯可以轻松地击倒金融家的手下。对话渐渐升格成了争吵，情急 之下，韦尔要跟对方挑战赌一场。金融家情绪激动地同意了，立刻回去找他的手下准备第二 天的比赛。

金融家们一离开，叔叔就当着韦尔的面大声咆哮起来：他们没有足够的钱下注， 而 且一旦金融家们察觉到这一点，他就会立刻被开除。韦尔很抱歉把叔叔牵扯进来了，但他胸 有成竹。他非常了解那名对手的情况，只要稍加贿赂，就肯定可以赢下这场比赛。但是从哪 里弄钱来下赌注呢？叔叔问道。如果没有钱，那就只能是死定了。终于葛芝尔忍不住了， 为 了不让生意被搅黄， 他愿意拿出自己的 3 万 5 千美元现金做为部分赌注。 即使输掉了这笔钱， 他还可以汇来更多的钱，仍然能够从别墅的买卖上赚取利润。 韦尔叔侄二人非常感谢他的帮忙，他们自己的 1 万 5 千美元加上葛芝尔的 3 万 5 千美元足够用来下赌注了。当天晚上， 葛

芝尔在观看两名拳击手在旅馆的房间里练习招式时， 满脑子盘算的都是他在拳击赛和别墅买 卖中能赚到多少钱！

第二天，拳击赛在体育馆中举行，韦尔交出了下注的现金，为安全起见，这些钱放 进了一个加了锁的箱子里。 一切都按照在旅馆里事先计划好的进行。 金融家们阴沉着脸看着 自己的拳击手的糟糕表现，而葛芝尔则梦想着就要轻易到手的赌金。突然，金融家的拳击手 挥出有力的一拳击中了格罗斯的面部，将他击倒在地，当他倒地时，鲜血从嘴里喷了出来。 他咳嗽了一会儿， 然后就躺着一动不动了。 一位以前当过医生的金融家摸了摸格罗斯的脉搏， 然后宣布他已经死亡。 这些百万富翁们顿时惊慌失措起来， 人人都抢着在警察到来之前夺门 而逃，因为这有可能被指控为谋杀罪。

葛芝尔吓坏了，他顾不上他的 3 万 5 千美元，慌慌忙忙离开体育馆返回了芝加哥。 他感到十分庆幸，能避免卷入犯罪之中，这点小小的代价对他来说实在是微不足道的。他再 也不想见到韦尔或他们其中的任何一个人了。

葛芝尔仓皇而逃后，格罗斯站了起来，之前从他嘴里喷出来的血，来自他事先含在 嘴里的一个灌满鸡血和热水的小球！整个事情是由韦尔——这个绰号“黄孩” 、历史上最有 创造性的骗术大师之一的家伙一手精心策划的。 韦尔把 3 万 5 千美元的一部分分给了那些金 融家和拳击手——这帮人都是他雇来演戏的行骗高手。

解 读

在设下这个圈套之前， “黄孩”韦尔早就把目标锁定在葛芝尔这位完美的笨蛋身上 了。他知道拳击赛这个骗局是把葛芝尔的钱弄到手最快最稳妥的办法，但同时他也知道， 如 果一开始就着力于诱使葛芝尔对拳击赛产生兴趣，恐怕会招致失败。他必须瞒天过海，转移 注意力，施放一个烟幕——那就是出售别墅的买卖。

在火车上和旅馆的房间里， 葛芝尔一门心思想的全是那桩买卖、 轻易到手的钱财以 及和那些有钱人攀附亲近的机会， 他根本没有去细想格罗斯走样的身材和偏大的年纪， 这就 是烟幕分散注意的威力。 全神贯注在做成生意上， 葛芝尔的注意力很容易就被引向了拳击赛， 但这个时机要拿捏得很准，即使格罗斯不小心穿帮被葛芝尔察觉到了，但也为时已晚了。 要 让他明白这场比赛实际上是取决于贿赂， 而不是拳击手的身体条件。 到最后葛芝尔的注意力 被拳击手突然死亡的骗局完全分散了，心智大乱，以至于完全忘记了他的那些钱。

要向“黄孩”学习的是：最熟悉的最不起眼的幌子，是最完美的烟幕。 带着那些非 常普通的主意接近你的目标——比如一笔生意、 赚钱的机会等， 对方的注意力就会随你而转， 疑心就会解除，然后你再温柔地

把他引到第二条路上，一个滑溜溜的斜坡，他只能无能为力 地滑落你布下的陷阱里。

遵守法则二

20 世纪 20 年代中期，埃塞俄比亚的军阀豪强们逐渐意识到，一位贵族出身的名叫 海尔?塞拉西（Haile Selassie）的年轻人的势力已经压倒了他们，几乎可以宣布成为他们 的领袖，统一这个数十年来四分五裂的国家。他的很多对手都弄不明白，为什么这位头发柔 细、沉默寡言、温文尔雅的年轻人能够掌控大局。在 1927 年，塞拉西能够传唤每名军阀到 首都亚迪斯亚贝巴来见他， 承认他为领袖并表示效忠。 有些军阀急忙赶来， 有的则踌躇不前， 但只有一个人，西达摩（Sidamo）的德加玛奇?巴尔恰（Dejazmach Balcha）敢于公然反对 塞拉西。 巴尔恰是一位勇猛的战士， 性情暴躁， 他认为塞拉西这位新领袖柔弱且不值得尊敬， 所以他故意不前往首都。

然而塞拉西以其温和但坚定的方式命令巴尔恰前来晋见。 巴尔恰决定服从， 但他要 来个反客为主， 给这位想要登上埃塞俄比亚皇位的准皇帝来个下马威。 他要按自己的行进速 度前往亚迪斯亚贝巴，要带领一支足以保护自己、甚至可以发动内战的一万人的军队前往， 驻扎在离首都三英里的山谷里。他像一位国王一样等在那里，要求塞拉西必须前来见他。

塞拉西派来了使者，邀请巴尔恰参加为他举行的欢迎午宴。巴尔恰可不是傻子， 他 懂得历史。 埃塞俄比亚以前的国王和君主常常就以设宴为陷阱。 一旦他赴宴并喝得醉醺醺的 时候，塞拉西就会逮捕他或直接杀掉他。为了表明他了解情况，巴尔恰同意赴宴，但前提条 件是，他要带上 600 名全副武装的最精锐的士兵做为贴身护卫。令巴尔恰感到惊讶的是， 塞 拉西极其恭谨地回答道，他十分荣幸地欢迎这批卫兵一同赴宴。

赴宴的路上，巴尔恰警告他的卫兵不能喝醉酒，要小心戒备。当他们到达皇宫时， 塞拉西笑容可掬，对巴尔恰推崇备至，好像他十分需要巴尔恰的认可与合作，极力拉拢他。 但是巴尔恰不为所动，他警告塞拉西，如果在太阳落山前他还回不到军营，他的军队就会攻 打首都。塞拉西的反应是对他的不信任感到十分伤心。饭后，按传统惯例是对埃塞俄比亚的 领袖大唱颂歌的时候，而塞拉西特别指示，只允许唱歌颂西达摩君主的颂歌。巴尔恰觉得， 塞拉西似乎已经害怕他这位无法用计谋战胜的伟大战士了。 他觉得形势已经转变， 过不了多 久就应该由他来发号施令了。

下午较晚的时候， 巴尔恰和他的卫队在欢呼和礼炮声中列队返回兵营。 巴尔恰回望 首都，心中拟定好了计策，他盘算着几个星期之内他的部队将凯旋开进首都，而塞拉西就将 去他该去的地方——不是入狱就是被处死。 当巴尔恰看到他的军营的时候， 却发现大事不妙， 原来绵延相连色彩斑斓的帐篷全都不见了， 只有未扑尽的余火冒出的青烟。 这到底是见了什 么鬼了?

一位目击者把所发生的事告诉了巴尔恰。 当午宴还在进行的时候， 由塞拉西的盟友 指挥的一支大军从巴尔恰没有发现的侧面的一条小路偷袭了他的营地。 然而这支部队并不是 前来战斗的， 因为他们知道如果巴尔恰听到战斗的喧嚣声就会立即率领那六百名侍卫赶回来 指挥战斗。塞拉西让他的部队带着一篮又一篮的黄金和钞票，把巴尔恰的部队团团围住， 要 把他们手里的武器全部买下来。如果有人拒绝就会遭到威胁。短短的几个小时之内，巴尔恰 的整支部队全部都被解除了武装，四处逃散。

意识到自己的危险处境后， 巴尔恰决定带着这 600 名士兵向南行进，想要重新集结 兵力，然而解除他士兵武装的那支部队挡住了他的去路。只剩下另一条路，那就是通往首都 的道路，而塞拉西已设下了重兵布防。就像一位高明的棋手，塞拉西预见到了巴尔恰的每一 步棋，

然后出手把他将死。巴尔恰一生中第一次举手投降，为了忏悔他的傲慢和野心之罪， 他同意进修道院出家悔过。

解 读

在塞拉西漫长的统治时间里， 没有人能够真正看透他。 埃塞俄比亚人喜欢他们的领 袖凶猛粗暴，而塞拉西却有着温文尔雅、爱好和平的外表，但在位时间却比谁都长。塞拉西 从来都不会发怒或不耐烦， 他以甜美的笑容诱惑着他的敌人， 在发动攻击前笑容可掬地曲意 迎合着他们。巴尔恰就是很好的例子，塞拉西充分利用了他的戒备心，让他怀疑午宴是个圈 套——事实上的确也是， 但却远非他所想象的那一个。 然后塞拉西设法减轻了巴尔恰的恐惧， 允许他带卫队赴宴， 并给他最高的礼遇， 让他感到一切都在自己掌握之中——制造出来的这 些重重的烟幕，掩盖住了三英里外真正的行动。

记住： 被迫害的臆想和戒备心常常是最容易进行欺骗的。 在某方面赢得他们的信任， 你就可以在另一方面施放烟幕遮住他们的眼睛，让你悄悄接近他们，给予致命的一击。乐于 助人的姿态、诚恳热情的态度，或是暗示对方优越的言行等，都是完美的障眼手段。

精心而恰到好处地布下的烟幕，是威力无比的武器，它使温文尔雅的塞拉西，不费 一枪一弹就完全摧毁了敌人。

不要低估了塔法里的力量，他像老鼠一样爬行，却拥有狮子一般的下颚。

——西达摩的巴尔恰进修道院前的最后一句话

权力要点

如果你认为诈骗者是一帮以精心编造的谎言和不着边际的故事来误导别人、 善于花 言巧语的家伙， 那你就大错特错了。 最精明的骗子往

往利用最朴实最不引人注目的外表掩饰 他们自己。 他们知道夸张的言谈举止很快就会引起别人的怀疑， 相反， 他们用人们最熟悉的、 平庸的、无害的手法掩盖他们的特征。 “黄孩”韦尔和葛芝尔打交道时，用的就是最常见的 手法——做生意。而埃塞俄比亚发生的故事，塞拉西的手法是用低姿态和奉承误导巴尔恰， 而这正是巴尔恰所期望的一位柔弱的军阀应有的表现。

一旦你用习以为常的手法吸引了目标的注意力， 他们就不会注意到在他们背后进行 的欺骗。这源自一个简单的事实：人们一次只能专心于一件事情。他们实在很难想象眼前这 个平庸的人竟然同时在谋划着别的事情。 你施放的烟幕越有一贯性越有规律， 就越能够掩盖 你的意图。通过施放烟幕，你积极地转移人们的注意力，引诱你的牺牲品，让他们一步步地 落入陷阱。由于这种方法有强大的催眠迷魂作用，因而是隐藏意图的最好方法。

施放烟幕最简单的方式是面部表情。在平庸、不动声色的外表下，各种诡计都可以 毫不暴露地计划和实施。 历史上那些大权在握的人把这一武器都运用得炉火纯青。 据说没有 人 能 从 美 国 总 统 罗 斯 福 的 脸 上 读 到 任 何 东 西 。 金 融 大 亨 詹 姆 斯？罗 斯 柴 尔 德 （James Rothschild） 一辈子都在练习以温和平淡的笑容和难以捉摸的表情来掩盖自己内心真实的想 法。法国作家司汤达对塔里兰的描述是：“从来没有一张脸像这样不动声色。 ”亨利?基辛格 可以用他单调的声音、 毫无表情的脸以及对条文细节无休止的背诵， 让谈判桌前的对手烦闷 到几乎泪下，而当对手眼神变得呆滞时，他会突然抛出一串毫不客气的条件将对手击倒。 在 毫无防备的情况下，对手很容易被制服。就像一本扑克游戏手册里所说的：“拿牌在手时， 好的玩家绝不做任何表演， 他会尽量表现得不动声色， 别人很难从他的表情举止上猜出他的 心思。他会令对手感到迷惑和沮丧，而自己会更为专注。 ”

烟幕的概念灵活多变， 可以用于各个方面， 遵循的都是转移注意力和误导方向的心

理原则。 最有效的烟幕之一是高贵的姿态。 人们总是愿意相信自己所看到的高贵姿态是真实 的，因为这样令人感到愉快，他们很少能看出这高贵姿态后面的欺骗性。

艺术品商人约瑟夫?杜文（Jeseph Duveen）有一次遇到一个棘手的问题。曾高价向 杜文购买画作的一些百万富翁，家里墙上的画都挂满了，加上越来越高的遗产税，他们好像 不太愿意再买画了。 于是杜文想到了华盛顿特区的国家美术馆。 这家美术馆是杜文协助建立 起来的，并于 1937 年劝说安德鲁?梅伦（Andrew Mellon）将其收藏品捐赠给了它。国家美 术馆是杜文最完美的门面。 这一招使他的客户能合理地避税， 同时腾出了墙上的空间可以购 进新的画作，还可减少市面上画作的数量，保持住上扬的价格。而那些捐赠者也建立了良好 的慈善公益形象，可谓一举多得。

另一个有效的烟幕是模式化，以一系列的动作诱使受害者相信你会重复同样的行 为。模式化玩弄的就是人们的预期心理：我们的行为都会遵循一定的模式，或者我们都愿意 这样认为。

1878 年，美国商场大亨杰伊?古尔德（Jay Gould）创立了一家公司，开始威胁到 了西联电报公司的垄断地位。 西联电报公司的董事们决定买下古尔德的公司， 尽管他们要付 出大价钱，但他们认为这样就可以除掉一个令人讨厌的竞争对手。然而过了几个月，古尔德 抱怨自己受到不公平的对待，于是故伎重演，又开了第二家公司，与西联电报公司和它新购 得的公司进行竞争。 西联电报公司用的是同样的办法：出资买下古尔德的公司让他关门大吉。 可是不久，同样的一幕第三次上演，不过这一次古尔德扼住了对方的喉咙：他迅速接管了西 联电报公司， 并完全控制了西联电报公司的经营权。 他用建立的模式蒙骗了西联电报公司的 董事， 让他们认为他的目的只是等着被高价收购。

而每次他们付钱打发他后， 他们就松懈了， 根本没有想到他实际上玩的是更大的赌注。 模式化的威力就在于它可以把他人的注意力转移 到你真正意图的相反方向。

另一个有助于施放烟幕的普遍的心理弱点是： 人们往往把表面现象误认为事情的真 相。 也就是说， 如果人们觉得你看起来是他们一伙的， 那你肯定就被认定是站在他们一边的。 这种思维习惯使得“亲密无间的融洽”成为非常有效的伪装。这种手段十分简单：你只要和 周边的人打成一片就行了，你跟他们越融洽，就越不容易引起怀疑。

在 20 世纪 50 年代和 60 年代的冷战时期，有许多英国公务员把秘密情报传递给苏 联，现在成了一大丑闻。但多年以来他们一直没有被发现，因为他们表面上都是温文尔雅的 绅士，上的是很好的学校，有良好的朋友和社会关系网络。间谍最好的烟幕就是与人们打成

一片，亲密无间。你做得越好，隐藏得就越深。

记住：戴上不引人注意的面具，掩藏你耀眼的光芒，这需要谦逊和耐心。不要因为 必须戴上平庸的面具而沮丧， 你的高深莫测往往会把别人吸引到你的周围， 让你显得像大权 在握的人。

意象：一张羊皮

羊永远不会欺诈，永远不会掠夺，它有的只是百般的盲从和驯服。披上羊皮，狐狸 才可以畅通无阻地进入鸡笼。

权威论断：

你是否听说过高明的将军要突袭城堡，却向敌人宣布他的计划？隐藏你的目的， 掩 盖你的行动步骤，不要透露任何内容，让你的敌人根本无从反抗，直到战斗结束。要在宣战 之前就赢得胜利。换句话说，要

向那些善战的勇士学习，他们的计策在战前根本不为人知， 只有在战后通过被他们蹂躏过的国家才彰显出来。

——妮娜?狄朗克洛丝

逆 转

如果你“欺诈”的恶名远扬，那么你就很难再用施放烟幕、声东击西、虚伪的真诚 等手段来转移注意力，成功地隐藏你的意图。随着年龄的增长和事业的成功，你就越来越难 伪装你的狡猾。如果人人都知道你玩弄骗术，却总是装出一副天真的样子，你就会冒着被人 看成卑鄙无耻的伪君子的风险，而这将严重限制你施展的空间。在这种情况下，最好的办法 是坦然承认，做个真诚的小人或忏悔的无赖，这样别人不仅会佩服你的坦诚，而且最令人奇 怪的是，你还可以继续实施你的诡计。

19 世纪的诈骗之王巴纳姆（P.T.Barnum）年老之后，学会了利用他大骗子的名声 来获益。 有一次他在新泽西州组织了一场猎牛比赛， 弄来了一些印地安人， 引进了几头野牛。 他对外宣称这次狩猎大赛绝对是真实的， 而实际上完全是个骗局。 观众们不但没有生气要求 退钱，相反玩得十分高兴。他们知道巴纳姆一辈子都在玩把戏，而这正是他成功的秘诀， 人 们正因为这一点才喜欢他。巴纳姆从这件事情上得到了启发，他不再隐藏自己的诡计，甚至

在一本自传中把自己的骗术全都公之于众。正如丹麦哲学家凯克加德（Kierkegaard）所写 的： “这个世界希望被欺骗。 ”

虽然伪装出平庸、常见的外表以掩盖目的、转移别人的注意力是聪明的做法，但有 时张扬和引人注目的姿态也不失为一种正确的策略。17、18 世纪欧洲的江湖医生利用幽默 和娱乐表演蒙骗观众， 观众们被精彩的演出弄得眼花缭乱， 往往就不会注意他们真正的意图。 领头

的江湖医生坐在黑马拉着的黑色马车上出现在镇里， 带着一帮小丑、走钢丝的艺人和表 演明星， 吸引观众来看他展示的所谓灵丹妙药。江湖医生好像把娱乐表演当成了当天的主要 任务，而实际上其真正的目的是推销他的“灵丹妙药” 。

眼花缭乱的娱乐表演显然是掩盖其真实意图的最佳手段， 但不能毫无休止地一直用 下去，否则，观众们会逐渐厌烦并产生怀疑，最终拆穿整个把戏。因此，江湖游医们会打一 枪换一个地方，赶在药品根本无效、表演全是骗人的把戏的流言传开之前迅速地离开。

另一方面，像塔里兰、罗斯柴尔德、塞拉西这样大权在握的人物，以其平庸而温和 的外表，可以在同一个地方一辈子都在玩弄同样欺骗的手段。他们的行为绝不会露马脚， 很 少引起怀疑。因此，以张扬和引人注目做烟幕要小心谨慎，只有在合适的机会和合适的场合 才能使用。

正文 法则 4 说的永远比需要的少

说的永远比需要的少 Always Say Less Than Necessary

如果你想通过语言来引人注目， 那么说得越多， 你就显得越平庸，越不能掌控大局。

即使你在说平淡无奇的事情，如果你说得模棱两可，不着边际，好像猜谜语一样， 反而会使人觉得十分新颖。

有权势的人往往用少言寡语树立威严，慑服他人。你说得越多，就越有可能说出愚 蠢的话来。

违背法则

纽斯?马休斯（Gneaus Marcius），被誉为战神科里奥拉努斯（Coriolanus）。在公 元前 5 世纪的前半期， 他多次在重要的战役中取得胜利， 一次又一次地从血雨腥风中把罗马 城拯救出来。由于他绝大部分的时间都在战场上度过，很少有罗马人认识他本人，这使得他成为谜一般的传奇人物。

公元前 454 年， 科里奥拉努斯决定参加高级执政官的竞选， 以拓展名望， 进入政界。 竞选这个职位的候选人， 按规定必须在选举初期公开发表竞选演说。 科里奥拉努斯来到众人 面前，向大家展示了他 17 年来为罗马征战而在身上留下的累累伤疤。民众中很少有人会真 正听完他下面的长篇演说， 但他身上的伤疤已充分证明了他的爱国和勇敢。 人们感动得热泪 盈眶，认为他的当选几乎是肯定的。

投票的那一天到来了， 科里奥拉努斯在元老院所有的元老和城内的贵族的簇拥下走 进了会议厅。看到这一排场的普通平民，对他趾高气扬、踌躇满志的态度感到了不安。

科里奥拉努斯又开始发表演说了， 他的话都是说给陪同他的那些富人听的。 他的言 语傲慢而粗鲁，宣称自己竞选肯定会获胜，吹嘘自己在战场上的功绩，粗暴无礼地指责竞争 对手，还说一些无聊的笑话来讨好那些贵族，夸张地说自己将会给罗马带来财富。这一下人 们听明白了：原来这位传奇的英雄也只不过是个平庸的吹牛大王。

科里奥拉努斯第二次演说的内容和消息迅速传遍了罗马，大批的平民改变了主意， 决定不投他的票。科里奥拉努斯竞选失败了，他痛苦地返回了战场，暗暗发誓一定要报复那 些投票反对他的平民。几个星期后，有一大批粮食运抵了罗马，元老院打算把这批粮食免费 发放给市民，正当他们就这个问题进行投票表决的时候，科里奥拉努斯出现在了元老院， 并 参与了讨论。他极力反对把粮食发放给市民，认为这会对整个罗马造成伤害。有几位元老被 说服了，于是发放粮食的投票变得悬而未决。然而科里奥拉努斯并未就此罢休，他进而开始 谴责民主

的理念，他鼓吹剥夺平民代表（即护民官）的权力，把统治管理权交给贵族。

科里奥拉努斯的这番讲话传到了市民耳中， 市民们怒不可遏。 护民官们被簇拥到了 元老院，他们要求科里奥拉努斯出来与他们当面对质，但科里奥拉努斯拒绝了。于是整座城 市爆发了骚乱。元老院害怕人民的怒火，最终投票赞成免费向市民发放粮食。护民官的怨气 平息了，但老百姓仍然要求科里奥拉努斯向他们道歉。如果他忏悔了，并同意收回原来的言 论，人民就允许他回到战场上。

科里奥拉努斯终于出现在了众人面前， 大家屏气凝神听他说话。 刚开始他的发言缓

慢而轻柔，然而越往下说，他就变得越来越粗鲁，甚至再次出言不逊侮辱人民！他的语气和 表达充满了轻蔑和傲慢，他说得越多，市民们就越加愤怒，最后市民们叫他滚下台来不许他 再发言。

护民官们紧急商议，决定宣判科里奥拉努斯死刑，并命令治安官立刻逮捕他，押到 塔匹亚山岩的顶上把他丢下去。市民们大声欢呼这个决定，这时贵族们出面干预了，最后科 里奥拉努斯被判处终生流放。 当市民们得知这位英雄永远不能再回到罗马城的时候， 人们纷 纷走上街头庆祝。而实际上，即使是击败了外来的强大的敌人，人们也没有如此盛大地庆祝 过。

解 读

在进入政界之前， 科里奥拉努斯之名令人敬畏。 他在战场上的丰功伟绩使他获得了 伟大勇士的称誉。由于市民们对他了解很少，因此他的名字充满了神秘和传奇。然而，当他 出现在罗马市民面前， 说出自己内心的真实想法之后， 他身上所有的伟大和神秘的光环便消 失了。 他像一名普通士兵一样自吹自擂、 大叫大嚷。 也许是恐惧和没有安全

感， 他出言不逊， 侮辱和诋毁平民。突然间，他再也不是人们心目中想象的样子。传说与现实的巨大反差。 使 那些信赖心目中英雄的人们极度失望。 科里奥拉努斯说得越多， 就越显得无力——一个人如 果无法控制语言，就表明他无法控制自己，这样的人根本不值得尊敬。

假如科里奥拉努斯不那么多言， 人民就绝对不会被冒犯， 人们永远也不会知道他真 实的想法，而他就能保持自己强大而有力的神秘光环，就肯定被推举为执政官，最后就能够 实现他反对民主的企图。但是，人的舌头是一头难以驯服的野兽，它总是想要冲破牢笼。 如 果不加驯服，它就会四处狂奔撒野，最终将会令你追悔莫及。口无遮拦之人无法拥有权力。

在满月的时候，牡蛎会完全张开，螃蟹看到了就会把一块石头或一根海藻扔进去， 于是牡蛎就再也关不上了，最终成了螃蟹的美餐。这就是开口说得太多，让自己受制于听众 的命运。

——达芬奇

遵守法则

在路易十四的朝廷里， 贵族和大臣们日夜不停地为国家的一些事情争吵。 他们总是

不断地商量、争辩，结盟然后破裂，然后又再度争辩，直到最后选出两个人代表论辩的双方 去晋见国王，由国王拍板定夺。选出代表后，他们还会再争论：该如何表述议题？如何打动 路易而不会惹恼他？应该在什么时间晋见？在凡尔赛宫的哪个地方晋见更好？两位代表的 脸上应该是什么表情？

最后，等这些都定下来了，晋见的庄严时刻终于来了。两位代表毕恭毕敬地走近路 易，把争论的议题和双方的选择意见向国王详细地禀

报。

路易只是静静地听着，脸上永远挂着令人难以捉摸的表情。等到双方陈述完毕，请 国王做出决定时，他只是看着两人说：“我会考虑的。”然后就离开了。

此后大臣和内侍们再也不会从他口中听到关于这个议题的任何话语，几个星期后， 他们只能看到路易自己做出决定以及采取行动的结果。路易根本不会再费事去征询他们的意 见。

解 读

路易十四是个非常少言寡语的人，他最著名的言论是：“朕即国家”，真是精辟而富 于雄辩。他最恶名远扬的话是“我会考虑的”。这是他用来回答各种请求的极简短的答复语 之一。

其实路易十四并非一直都是这样的， 年轻时他以口若悬河和富于雄辩著称， 沉默寡 言是他后来自我克制的结果， 也是他令下面的人不知所措的假面和道具。 没有人能明了他的 立场，或预测他的反应；没有人能用投其所好的语言来蒙骗他，因为人们根本就不知道他喜 欢听什么话。 当人们面对一声不吭的路易滔滔不绝地说话时， 他们自己的内心就显露得越来 越多，路易随后可以利用这些信息打击他们而收到奇效。

最后，路易的沉默寡言使他身边的人十分恐慌，任他摆布。这是他维持权力的基础 之一。正如圣西蒙所说的：“没有人像他那样精于抬高自己的语言、微笑，甚至一抹眼神的 价值。他身上的所有东西都显得十分珍贵，因为他创造了差异。他的威严也因为少言寡语而 大大提高。”

大臣说蠢话的危害有时比做蠢事更加严重。

——法国枢机主教雷斯（Retz）

权力要点

权力在很多方面都是表面的游戏， 如果你说的比需要的少， 你就自然而然地看起来 显得更伟大和更有权势。你的沉默会使别人感到不自在。人是渴求说明和解释的机器，他们 很想知道你在想什么。 如果你小心地控制住要透露的信息， 他们就无从洞悉你的想法和意图。

你简短的回答或沉默会迫使对方自我防御。 他们会变得十分紧张， 以各种各样的观 点或评论打破这种沉默的尴尬，而这就会把他们自身及其弱点等有价值的信息暴露无遗。 跟 你见面后离开时， 他们会感觉好像被抢劫了一样， 甚至回到家里还会细细推敲揣摩你的每一 句话。别人对你简短的话的特别关注，只会无形地增加你的权力。

说的比需要的少并不仅仅限于国王和政治家， 在生活的绝大多数领域， 你说得越少， 就越有深沉和神秘的魅力。美国艺术家安迪?沃霍尔（Andy Warhol）年轻时就领悟到，光凭 语言让别人去做你希望他们做的事情，往往是不可能的。也许仅仅出于个性或倔强，他们就 会违背你的愿望，反对你，不服从你。有一次他告诉朋友说：“我明白了，当你闭上嘴的时 候，实际上你才更有力量。”

沃霍尔晚年的时候， 就是用这一策略使他大获成功。 对他的采访往往令人玄妙难解。 他的话总是含糊不清、模棱两可，采访者往往得绞尽脑汁去猜测其中的意思，想象在他那些 毫无意义的语句中必定隐含着深奥的喻义。 沃霍尔极少谈论自己的作品， 他让别人去解释和 理解。他宣称这一招是从另一位 20 世纪的艺术家马歇尔?杜尚普（Marcel Duchamp）那里学 来的。杜尚普很早就知道，对自己的作品说得越少，就会有越多的人谈论它；他们谈论得越 起劲，自己的作品就越值钱。

说的比需要的少，你就创造了价值与权力的表相。同时，你说得越少，说蠢话或危 险话的风险就越小。1825 年，新沙皇尼古拉一世登基成为俄国皇帝，随即爆发了自由党人 领导的革命，他们要求俄国进行现代化，工业和建设赶上其他欧洲国家的步伐。尼古拉一世 残酷地镇压了革命（十二月党人起义 ） ，判处其中一位领袖康拉提?里列耶夫（Kondraty Ryleyev）死刑。行刑的那一天，里列耶夫站在绞刑台上，脖子上套上了绞索。当绞刑台地 板上的活门打开时，里列耶夫悬空摆荡了一会儿，但绞绳突然断裂，他重重地摔在了地上。 在当时， 发生这样的事情被认为是天意和上帝的旨意， 要被处死的这个犯人通常会得到赦免。 摔得到处是伤和浑身尘土的里列耶夫站了起来， 在确信脑袋保住后， 他朝人群大声喊道： “你

们看，在俄国他们什么事都不会做，甚至连绳子都做不好！ ”

绞刑失败的消息立刻传到了冬宫， 对这突如其来的变故， 尼古拉一世虽然十分懊恼， 但他还是签署了赦免令。不过他问了一句 ： “这一奇迹发生时，里列耶夫有没有说什么？ ” “陛下， ”报信的人回答， “他说在俄国我们甚至不知道怎么制造绳索。 ”

“这样的话， ”沙皇说， “让我们来证明事实正好相反。 ”于是他撕碎了赦免令。第 二天里列耶夫再次被推上绞刑台，而这一次绞绳没有断裂。

请记住这个教训：话一旦说出了口，就无法再收回。一定要控制你的语言，特别是 那些讥讽的语言。你从尖刻的话语中得到的瞬间的满足，远远不及你付出的代价。

意象：德尔菲神谕

来访者请求神谕的时候，女祭司会说出几句似乎十分有意义而且很重要的难解的 话。没有人会违背神谕，因为它们有生杀大权。

权威论断：

绝对不要在下属说话之前先开口。 我沉默越久， 他人便开口越快，只要他们一开口， 我就能洞察他们真正的意图……如果君王不保持神秘，大臣们就会伺机得寸进尺。

——韩非子

逆 转

有些时候， 保持沉默是不明智的。 沉默有可能引起别人——特别是你的上司的怀疑 甚至不安。含混不清、模棱两可的语言可能会招致你始料不及的误解。因此沉默或寡言不语 应该在适当的场合谨慎为之。 有时候偶尔仿效一下宫廷里的弄臣小丑是较为明智的。 他虽然 装扮成傻子，可在内心中他可比国王聪明多了。他巧舌如簧、滔滔不绝地取悦众人，但没有 人怀疑他实际上一点也不傻。

另外，话语有时同样可以当成烟幕，掩盖你真正的企图。在你的听众耳边喋喋不休 地说话，可以使他们心神不定，好像被人催眠一样。实际上你说得越多，他们就越不会怀疑

你。啰嗦唠叨的人往往不会被认为是狡诈和精明的，反而容易被当成软弱和单纯的人。这是 与有权势的人常用的沉默策略反其道而行之的手法：唠叨啰嗦、喋喋不休，表现得比平时更 软弱和无知，你就可以瞒天过海，轻松地实施你的诡计。 正文 法则 5 不惜用生命捍卫你的名誉

不惜用生命捍卫你的名誉 So Much Depends on Reputation，

Guard It with Your Life

名誉是权力的基石。仅仅凭借名誉，你就能威慑别人，赢得胜利。

名誉一旦受损，你就会陷入无从抵抗、四面楚歌的境地。一定要使自己的名誉无懈 可击。

要时刻警惕潜在的攻击，防患于未然。同时，要学会挖敌人名誉的墙角，以摧毁对 手。

一旦对手名誉受损，你只需冷眼袖手旁观，让公众舆论置其于死地。

遵守法则一

三国时期， 蜀军统帅诸葛亮将他的大部分军队部署在远处的军营， 而自己却只带着 少数士兵歇脚于一小城。突然哨兵前来报告说，敌将司马懿统帅十五万大军正在逼近。当时 诸葛亮身边只有区区一百来名士兵防御， 形势是岌岌可危。 敌人似乎终于可以俘虏这位闻名 遐迩的统帅了。

但此时的诸葛亮并没有怨天尤人， 也没有浪费时间去瞎想其如何受被俘之辱， 他只 是命令其兵士降下旗帜，打开城门，而后埋伏起来。诸葛亮本人则身穿道袍，坐于城墙上最 显眼处。他焚香操琴，开始吟咏。不一会儿，就看到漫无边际的敌军方阵缓缓逼近。但诸葛 亮仍然假装没有注意到敌军的存在，继续吟咏操琴。

很快，敌人的军队就兵临城下了。为首的正是司马懿，他立刻也认出了城墙之上的 人是诸葛亮。

虽然眼前只有诸葛亮一人， 但当他的士兵迫不及待地想冲进城门大开、 毫无设防的 小城的时候，司马懿却犹豫不决，命令其军队勿轻举妄动，心里揣测城墙之上的诸葛亮。 最 后，司马懿下令其大军立刻迅速撤退。

解 读

诸葛亮以“卧龙”之号名贯天下，他在三国时期立下的丰功伟业充满着传奇色彩。

有一次， 一个自称是叛逃的敌军将领的人来到诸葛亮的帐下， 说要提供帮助和情报。 诸葛亮立刻意识到这是个陷阱：此人明明就是伪装的逃兵，应该将其立刻斩首。然而就在刀 斧即将落下的最后一刻，诸葛亮却停止了行刑，表示如果对方同意成为双面间谍，他可以饶 其一命。这个人既感激又惊慌地答应了。从此，他开始提供虚假的情报给敌方，使诸葛亮连 战连捷。还有一次，诸葛亮盗取了敌人的军印，伪造文书，将敌人军队调遣到偏远的地方。 乘敌人军队离开之机，他攻克了三座城池，从而控制了敌国整条咽喉地带。再有一次，诸葛 亮用计谋使敌国相信其最好的一位将领是叛国者，迫使这位将领叛变逃亡，加入蜀军。诸葛 亮似乎总有用不完的锦囊妙计， 这条卧龙苦心树立着他的威名声望， 成为全国最有智谋的人。 他的威名声望甚至丝毫不逊色于任何武器，使敌人闻风丧胆。

司马懿和诸葛亮交手过数十次，对其对手了解颇深。当司马懿兵临城下，看到诸葛 亮身着道袍怡然自得地安坐于城墙之上焚香操琴吟咏的情形， 不禁茫然； 他相信这其中肯定 有诈，显然诸葛亮是在嘲弄他，激他步入陷阱。虽然司马懿的心头也曾闪现过这样的念头， 即此时的诸葛亮一定是孤立无援，在做困兽之斗，然而由于他太恐惧诸葛亮，因而不敢冒险 进城一探虚实。这就是声望的无比威力，它可以不费一兵一箭，陷敌人大军于守势，甚至迫 使其撤退。

遵守法则二

1841 年，年轻的巴纳姆（P.T. Barnum）试图通过建立自己的名声成为美国首屈一 指的演艺大亨。于是他决定买下曼哈顿的美国博物馆，把它改为收藏奇珍异宝之馆，以维持 自己的声望。问题是他没有钱，博物馆开价一万五千美元。最终巴纳姆提出的一个方案， 并 打动了博物馆的所有人： 他希望用一些担保人和担保来取代现金交易。 博物馆的

所有者们口 头答应了巴纳姆，可是临到最后一刻，主要的合伙人却改变了主意，准备把博物馆及其收藏 品卖给皮尔博物馆的董事们。巴纳姆大为恼火，不过合伙人向他解释说，生意就是生意——

博物馆之所以卖给皮尔是因为皮尔有声誉，而巴纳姆却没有。

巴纳姆立刻下决心， 如果他没有什么声誉可以仰仗的话， 唯一的手段就是破坏皮尔 的声誉。于是他发动攻势，不断地给报社投信，诬称博物馆的所有者们是一群“堕落的银行 董事” ，根本不知道如何经营博物馆和为公众提供娱乐。他还警告大众不要购买皮尔公司的 股票，因为购买新的博物馆必然会分散其原有的资金。此举果然效果显著，皮尔公司的股票 大跌，美国博物馆的所有人对皮尔公司的过往记录和声誉不再充满信心，最终改变主意， 将 博物馆卖给了巴纳姆。

后来皮尔公司花了好多年才恢复元气，但他们始终没有忘记巴纳姆的所作所为， 皮 尔先生决定亲自下手回击巴纳姆。他借提供“高级娱乐”建立自己的信誉，宣称他的博物馆 所提供的节目比其粗俗的竞争者的节目更具科学性，催眠术表演就是皮尔的“科学性”的亮 点。一时之间他的节目吸引了大批观众，非常成功。为了回击对手，巴纳姆决定再一次打击 皮尔的声誉。

为了竞争，巴纳姆也组织了一场针锋相对的催眠术表演节目，他甚至亲自上阵： 从 表面上看，他先是将一名小女孩催眠，当这名女孩似乎进入沉睡状态之后，巴纳姆就试图催 眠在场的观众，但是无论他多么努力，没有一名观众被他的魔咒催眠，许多观众甚至开始大 笑起来。垂头丧气的巴纳姆最后宣布，为了证明小女孩的昏睡状态是真的，他要在她没有知 觉的情况下切断她的一根手指； 但是在他磨刀的时候，小女孩突然张开了眼睛， 逃离了现场， 逗得观众捧腹大笑。连续好几个星期，巴纳姆一直重复着这场把戏和其他闹剧。很快就没有 人再相信皮尔的表演了，去看演出的人也迅速减少。不到几个星期，皮尔博物馆的催眠表演 就不得不关门大吉。接下来的几年，巴纳姆“胆大妄

为”和“秀场大亨”的声誉四起，并终 其一生不坠。而与之相反的是，皮尔的声誉却从此一蹶不振。

解 读

巴纳姆运用了两种不同的策略破坏皮尔的声誉。 第一招很简单： 他撒播下怀疑的种 子，质疑博物馆的稳定性和偿付能力。怀疑是强有力的武器，一旦阴险的谣言让怀疑四溢， 对手就会陷入可怕的两难困境。一方面，虽然对手可以否认谣言的存在，甚至证明是你在造 谣诽谤，但是疑虑是挥之不去的， 人们会质疑他们为何要如此激烈地为自己辩护？或许谣言 有一些事实根据，绝非空穴来风？另一方面，如果对手摆出高姿态对你置之不理，人们的怀 疑就会愈演愈烈。如果做得恰到好处的话，散布谣言会极大地惹恼你的对手，令他们寝食难 安，而他们若要辩护，就会错漏百出。这一招术对那些自身毫无威望可言之人来说，绝对是

一把锋利的匕首。

巴纳姆一旦建立起了自己的声誉， 他所采用的第二套策略就比较斯文： 通过仿冒催 眠表演示范来嘲弄对手的声誉。这一招术同样极其成功。一旦你拥有了笃实的名望，诽谤和 侮辱对手就不仅使对手处于守势，而且会把公众的注意力吸引到你的身上，强化你的声望。 此时再采取毫不掩饰的侮辱和诽谤，就会显得太过分了。这种丑陋的行径，或许还会导致搬 起石头砸自己的脚。但是，温文尔雅的嘲讽意味着你有足够强烈的自我价值感，可以拿对手 当靶子，好好地嘲弄一番。幽默风趣的姿态，不仅可以在不伤害他人的情况下为大众提供娱 乐，而且可以损毁对手的声誉。

平静不安的良心容易，修补被损的声誉很难。

——尼采

权 力 要 点

我们周围的人，即使是最亲密的朋友，都会保留某种程度的神秘和莫测高深，他们 的个性的隐秘之处，绝对不会显露出来。如果我们真正思考过这个现象，别人的不可捉摸可 能会让我们困惑，因为如此一来我们就无法评断他人了。因此我们宁可忽视这一事实，而只 根据我们眼睛最容易看到的外貌——衣着、姿态、言辞与行为等表面现象来评断他人。在社 交领域里， 外貌几乎是我们所有判断的基准依据， 千万不要以为人们会使用此外的其他评断 标准。一句失言、一个笨拙的举止或是外貌的突然改变，可能就会造成灾难性的后果。这就 是奠定并且维护自己树立出来的声誉的重要原因。

在以貌取人的危险游戏当中， 声誉可以引开别人探测的眼光， 叫人无法知晓你真实 的面目， 而且给予你一定程度的力量来控制这个世界对你的评断——从而让你立足于强有力 的位置。声誉拥有魔法般的力量。只要这根魔棒一挥，你的力量就会加倍增大；同样，它也 能使人们对你急急躲避。 同样的行为究竟是让人们觉得你才华横溢还是令人敬畏， 完全仰赖 你的声誉。

战国时期，魏国有一位叫弥子瑕的大臣，他以无比的谦恭和知书达理著称，十分受 皇帝的宠爱。 当时魏国有一条法律： “不论是谁偷驾了皇帝的马车都得砍断其双足。 有一天， ” 弥子瑕的母亲生病了，于是他乘着皇帝的马车前去探望，谎称皇帝给予了他特许。皇帝发现 之后说： “弥子瑕是多么的孝顺啊！为了母亲，他甚至忘记了自己的所作所为是犯了要砍断

双足的罪！ ”

又有一次， 皇帝和弥子瑕漫步在果园里， 弥子瑕把一个桃子吃到一半的时候吃不下 了，竟然把剩下的一半递给皇帝吃。皇帝感叹道： “你

是多么的爱我啊！你甚至忘记了自己 的口水还在上面，而要让我吃剩下的半个桃子。 ”

可是后来，嫉妒的朝臣们纷纷传言弥子瑕非常狡猾傲慢，以此损坏了他的声誉， 也 使皇帝开始逐渐用新的眼光来看待他的行为。 “这家伙曾经假冒我的命令乘坐我的马车。 他 ” 愤怒地告诉朝廷大臣们： “还有一次，他竟然把吃剩下一半的桃子给我吃。 ”同样的行为在弥 子瑕受宠的时候曾经令皇帝龙心大悦， 现在却使他遭受处罚。 弥子瑕双足的命运完全取决于 他的声誉高低。

从一开始， 就必须努力建立起能够展示自己某种杰出特质的声誉， 无论是慷慨大度、 诚实无欺，还是机智超群，这种特殊品质让你有别于他人，令他人对你津津乐道，将你的声 誉越传越远；不过不能操之过急，声誉要慢慢建立，而且必须打下坚实的基础，同时在你声 誉鹊起的时候，还需谨慎从事。

牢固的声誉可以使你毋需费力就能提高自身的曝光率， 同时夸大你的实力， 也可以 为你营造一个光环，让周围的人逐渐产生敬畏之心。第二次世界大战期间，在北非沙漠的战 场上， 德军统帅隆美尔将军以狡诈和善于操控敌军行动著称， 令面对他的每一个人都战栗不 已。即使在他的部队力量空虚，英国军队坦克数量以五比一占绝对优势的情况下，整个城镇 还是在一听到他逼近的消息就撤离了。

正如俗话所说的，你的声誉一定会抢先于你一步，如果你的声誉受人景仰，在你到 达现场之前，或者是只需要说一句话，大量的工作就已经为你完成了。

成功似乎取决于你过去的胜利。 例如基辛格在外交上的大部分成就就是仰赖他消除 分歧能力的良好声誉。没有谁希望被看成是那么的不可理喻、连基辛格都无法说服的人。 因 此一旦基辛格的名字被列入谈判者之中， 一份和平协定似乎就已经水到渠成、 变成既成事实 了。

要让你的声誉纯朴， 而且将其建立在一种货真价实的特殊品质上。 让这种单一特质 （例如效率或者个人魅力）成为你的某张名片，宣告你的出场，同时将别人置于魔咒之下。 诚实的声誉可以让你操弄各式各样的欺瞒。意大利花花公子卡萨诺瓦（Casanova）就是利用

他擅长于诱惑的声名为未来的爱情铺设好道路的；久闻其大名的女性都会因此对他趋之若 鹜，都希望能够亲自发现他在情场上攻无不克的原因。

如果你的声誉已经被玷污，那么你就很难重新建立起新的声誉。在这种情况之下， 明智的做法就是结交形象与你不相符的人，利用他们的良好声誉来漂白和提升你自己的名 誉。举个例子，要靠自己的力量来抹去不诚实的名声是很困难的，这时候就需要有个诚实好 名声的典范人物来帮你的忙。巴纳姆为了清除自己提倡低俗娱乐的不良名声，便将“瑞典夜 莺”林德（Jenny Lind）从欧洲带到美国本土。林德的声誉如日中天，而且代表高尚的品位， 从而使得由巴纳姆赞助的美国巡回演唱大大提升了巴纳姆自身的形象。 同样的， 十九世纪美 国企业界的那些厉害角色们长久以来无法摆脱他们残酷无情、 吝啬贪婪的名声。 一直到他们 开始收集艺术品， 将摩根与弗里克的名号永久地与达芬奇和雷布朗相连在一起， 他们才最终 摆脱自身令人厌恶的形象。

名誉是要用心经营与维护的珍贵资产。 尤其是在刚开始建立名声的时候， 一定要坚 定地维护，预测来自周围四面八方的攻击。一旦名声牢固了，不要因为敌人的中伤而恼羞成 怒，或者是一味防守；这样只会显露出你的不安全感，也暴露出你对自己的声誉信心不足。 你应该采取高姿态，绝对不要表现出拼命自我防卫的激烈言行。另一方面，攻击别人的声誉 是一种有力的武器，尤其是在你处于弱势的时候。在这样的战役当中，对手失去的很可能比 你的损失要大很多，而你仅有微不足道的名声，只是他想要反击时候的一个小小箭靶。巴纳 姆在他早年把这种技巧使用得淋漓尽致。 然而运用这套策略的时候必须十分注

意技巧， 不能 让人感觉你气量狭小是在实施报复。 如果不能灵巧地破坏敌人的声誉， 你就会笨拙地毁坏自 己的名声。

托马斯?爱迪生被推崇为利用电力的开山鼻祖，他认为可以运作的系统必须是以直 流电为基础的。当塞尔维亚的科学家特斯拉似乎成功地创造出一套以交流电为基础的系统 时， 爱迪生大为恼火， 他决定毁掉特斯拉的声誉， 让公众相信交流电系统先天就是不安全的， 特斯拉推出这套系统是不负责任的。

为了达到这个目的，他捕捉了各式各样的家庭宠物，以交流电将他们电击而死； 不 仅如此，他还在 1890 年让纽约州监狱当局利用交流电执行了全世界第一例电击死刑。由于 爱迪生用动物做实验所使用的都是低压交流电， 结果由于电量太微弱， 使得受刑电击的犯人 只是半死不活，使得这次行刑或许是政府最残忍的行刑过程，电击程序必须重来一遍，真是 令人毛骨悚然。

虽然到了最后爱迪生还是挽回了声誉， 但是在攻击特斯拉的行动中，他给自己贴上 了更多不利于自己的坏名声，最后他却败下阵来。这个故事里的教训很简单：绝对不要回击 过了头， 因为这样会引得旁观者更加注意你的报复心理， 而不是你所要攻击中伤的目标和对 手。 一旦自己的声誉已牢固树立， 便要运用比较巧妙的策略， 例如用讽刺和嘲弄来削弱对手， 同时突出自己是个风趣迷人的俏皮鬼。威风凛凛的雄狮如果戏弄正要横穿马路的小老鼠， 此 类举动或反应只会玷污自己崇高的声誉。

意象：

当你挖到满是钻石和宝石的矿藏时，财富已经非你莫属。但是，你仍然需要以生命 来维护，因为强盗和小偷会不断从四面涌入。千万不要将财富视为理所当然，而应不断更新 和补充——时间会使珠宝失去光泽，甚至将其埋没。

权威论断：

我希望所有的朝廷大臣尽其所能， 以其机智来支撑他们固有的威望，以确保他们无 论前往任何陌生之地， 好名声已经率先而至……因为众口交赞的名声会在人们的心目中形成 不可撼动的信念，而此种信念会因其原先的存在而轻而易举地得到进一步加深。

——卡斯提利奥内

逆 转

这条法则根本就没有逆转的可能。声誉是至关重要的，这条法则是没有例外的。 或 许，不在乎别人怎么看你，你会因此得到无礼傲慢的名声，但这种名声本身有可能是一种宝 贵的形象——英国作家王尔德（Oscar Wilde）就从中获益不少。既然我们必须生活在社会 里，也必须仰赖其他人的意见，如果忽视自己的声誉将会一无所获。不在乎别人怎么看你， 就等于把自己声誉的决定权交给别人。必须自己掌握自己的命运，同样，必须主宰自己的声 誉。 正文 法则 6 不惜代价，引人注目

不惜代价，引人注目 Court Attention at All Cost

人们总是习惯于眼见为实，以外表评判一切，没看见的不算数。

因此绝对不要让自己淹没在茫茫人海中， 或是被他人遗忘。 一定要想方设法突显自 我，不惜一切代价让自己惹人注目！

要让自己显得比那些平庸胆怯的芸芸众生，更加高大伟岸、光彩夺目和神秘诱人， 牢牢吸引住众人的注意力。

第一部分：让八卦和丑闻围绕着你的名字打转

通过创造令人难忘、 充满争议的形象， 将别人的目光吸引到自己的身上。 招惹丑闻， 千方百计地突现自己的形象， 使自己光耀照人。 要不择手段地将他人的注意力吸引过来—— 哪怕是采取令你臭名昭著的行为。任何一种的知名度都会给你带来权力。记住：受人攻击中 伤，也要好过无人问津。

遵守法则

美国 19 世纪首屈一指的演艺界大亨巴纳姆，其职业生涯起步于担任一马戏团老板 特纳的助手。1836 年，特纳的马戏团到达马里兰州的安纳波利斯，将展开一连串的表演。 在开幕当天的早上，巴纳姆穿着一套崭新的西服在镇上散步，人们开始跟在他后面走。忽然 在聚拢的群众当中有人大喊了一声： “他就是臭名昭著的艾弗里牧师。（注：艾弗里牧师是 ” 当时一个因为一起谋杀案而被起诉的嫌疑犯， 最后谋杀罪名虽然不成立， 但绝大多数的美国 人仍然相信他有罪。 ）顿时，愤怒的群众立刻围堵着巴纳姆，并且撕破了他崭新的西装，甚 至还打算将他吊死。在巴纳姆的苦苦哀求之下，他终于说服了群众一起前往马戏团，以证明 自己的身份。

到了马戏团之后， 特纳证实了这完全是场恶作剧——原来是因为特纳散布了 “巴纳 姆就是艾弗里”的谣言。最后群众一哄而散，但是巴纳姆一点也不开心，因为他差一点就因 此成了冤死鬼。巴纳姆很想知道他的老板究竟是着了什么魔，竟然要和他开这种玩笑。 “亲 爱的巴纳姆， ”特纳答道： “我这么做完全是为我们的利益着想。别忘了，要保证票房成功的 办法就是打响知名度。 ”的确，这之后，镇上的每个人都在谈论这场玩笑，结果当天晚上马 戏团的观众就人山人海，甚至他们在安纳波利斯表演期间的每个晚上都爆满。就这样，巴纳 姆学到了他永生难忘的生动而深刻的一课。

巴纳姆平生第一宗大赌注就是坐落在纽约的美国博物馆。 有一天， 他在路上遇到一 名乞丐，巴纳姆没有给他施舍钱财，而是雇佣了这名乞丐。他将乞丐带回了博物馆，给了他 5 块砖头，让他沿着几个街区慢慢地来回走一圈。在去的行程中，他每隔一段路程就沿着人 行道放下一块砖头，但手上必须始终留有一块砖头；在回来的路上，用手上的砖头替换人行 道上摆放的砖头。同时他还要求乞丐一直保持严肃的表情，不许和任何人说话。回到博物馆 后，乞丐要进入博物馆内绕一圈，然后从博物馆的后门离开，继续相同的放砖头的行程。

这名乞丐第一次走过街道的时候， 吸引了好几百人注视他神秘的举动； 等到第四次 的时候，一大群观众簇拥在他身旁，议论着他究竟到底在做什么。每一次乞丐进入博物馆的 时候，尾随的群众也买票进场，以便继续盯着他一探究竟。其中有许多人被博物馆的展品所 吸引， 便在博物馆内逗留。 第一天结束的时候， 乞丐吸引了一千多人进入博物馆。 几天之后， 因为围观的群众阻碍了交通， 警方下令乞丐停止这种漫步街头的行为。 虽然放砖头的行为停 止了，但是成千上万的纽约人也因此进了博物馆，其中许多人成为了巴纳姆忠实的支持者。

巴纳姆还会在博物馆俯视大街的阳台上扬起一面大旗， 安排一队乐师演奏， 并在大 旗上写上： “献给广大群众的免费音乐” 。从而纽约人心里就认为巴纳姆是多么的慷慨啊！ 于 是纷纷的围拢过来聆听免费的音乐会。 但他们没有想到的是， 在那里演奏的都是巴纳姆费尽 心思挑选的最糟糕的音乐师， 于是在乐队开始演奏不久， 观众们就急不可待地进入博物馆了， 因为只有在那儿他们才可以躲避乐队的噪音和人群的嘘声。

海沙女士是巴纳姆最早推出在全国巡回公演的奇人之一。 巴纳姆宣称这名女士已经 160 岁了，曾经是名农奴，并且还做过美国总统华盛顿的奶妈。几个月之后观众开始减少， 因此巴纳姆给报社寄了封匿名

信，声称海沙女士是个精心设计的骗局。他在信中写到：“海 沙女士其实并不是真人，而是用鲸鱼骨头、印度橡胶和无数弹簧组合成的一个机器人。 ”这 样一来， 本来不打算观看的人立刻产生了好奇心， 而原来已经看过表演的人也为了想看看她 究竟是不是机器人，弄清谣传是否真实，于是又掏钱观看了一次。

1842 年，巴纳姆购买了一具号称是美人鱼的尸体。这个就像是猴子的脑袋配上鱼 的身体的生物，头和身体密合得天衣无缝，的确是个大奇迹。巴纳姆经过调查发现，这个奇 怪的生物其实是一些专家在日本缝合起来的，并且当时在日本曾经轰动一时。

然而， 巴纳姆却在全国各地的报纸上大肆刊登文章， 声称美人鱼是在斐济群岛捕获 的。他甚至让报纸刊登出美人鱼的假照片。于是，等他在博物馆展出这具标本的时候，全美 国对这种神秘的生物是否真的存在， 早已经掀起了一场激烈的争论。 在巴纳姆展开宣传的前

几个月，根本就没有人关心美人鱼的存在与否，甚至很少有人知道这么一回事情。而现在人 人都在谈论美人鱼， 仿佛美人鱼的存在确信无疑。 于是数量空前的观众涌进博物馆参观斐济 美人鱼，并且聆听关于美人鱼话题的辩论。

几年之后， 巴纳姆又带着拇指仙童汤姆到欧洲巡回演出。 汤姆只是个来自康乃狄克 州的 5 岁侏儒。可是巴纳姆却声称他是个 11 岁的英国男孩，并且训练他表演特技。在这次 欧洲巡回途中， 他们所到之处都造成轰动， 连一本正经的维多利亚女王都要求在白金汉宫私 下会晤巴纳姆和他那位才华横溢的侏儒。 虽然英国新闻界对巴纳姆大大地嘲弄了一番， 可是 尊贵的维多利亚女王却是芳心大悦，对巴纳姆敬重有加。

解 读

巴纳姆深谙吸引大众目光的根本道理： 一旦人们的眼光集中在你身上， 你就拥有了 特别的正当地位。 对巴纳姆而言， 创造利益就意味着创造观众群体。 正如他之后所写的： “每 一群观众里都能听到钱币的叮当声响。 ”而且观众通常会产生连锁反应。一旦有人对某事产 生兴趣，更多人就会加以效仿。此时如能再作些渲染，聚集的人群就会更大。独特与希奇最 能吸引观众的眼球。你一旦吸引了人们的注意力，就绝对不要让它溜走；如果群众的目光转 向他人，那就是你的损失。所以巴纳姆会无情地抢走竞争对手的风头，因为他知道这是多么珍贵的商品。

因此，当你要攀登上顶峰的时候，要付出所有精力来吸引他人的注意。最重要的一 点就是：注意力本身的道德性质是无关紧要的。因此不管表演的节目遭到多么差劲的评论， 也不管他所编织出来的骗局招来多少人身攻击，巴纳姆从来都是毫无怨言的。事实上，如果 某位报纸的评论家将他辱骂得特别难听， 巴纳姆却想尽办法将他邀请来参加开幕表演， 并且 给予他最好的座位。 巴纳姆甚至会写匿名文章攻击自己的成果， 只是为了能让自己的名字持 续不断地在报纸上曝光。因为巴纳姆认为：众人的目光，无论是负面还是正面的，都是成功 的主要因素。对于渴望名气、荣耀，当然还有权力的人而言，最悲惨的命运就是在这个世界 上无人理睬。

权力要点

没有人天生就拥有比周围人更耀眼的光芒， 必须学习如何 “如同磁石必然吸引铁块 一样”吸引众人的目光。在你生涯的起步阶段，你要让自己的名字和声誉附着上一种特殊的 品质和形象，使你有别于其他人。这个形象可以是某种个性化的穿着风格，或者是为人津津

乐道的个人怪癖。一旦形象树立了，你必然就会在闪亮的星空中占有一席之地。

一般人总是错误地认为不应该以独特的形貌引发他人的议论，受人攻击总是不好 的，这种想法与现实简直有天壤之别。为了避免被其他人盖过你的知名度，令你昙花一现， 你就一定不要去区分注目的不同类型。从长远来看，任何一种的注目都是有利于你的。我们 已经见识过了， 巴纳姆如此欢迎人身攻击而从来不觉得有必要为自己辩护， 他甚至处心积虑 地把自己营造成超级大骗子的形象。

法国路易十四的宫廷里有许多才华横溢的作家、 艺术家、 大美女和德行无懈可击的 人才，但是最广为人们谈论的，首推特立独行的洛赞公爵（Duc de Lauzun） 。这位公爵身材 短小近似侏儒，老是做出最傲慢无礼的举动来。例如和国王的情妇上床，公开侮辱其他朝廷 大臣，甚至侮辱国王。可是路易十四却被洛赞公爵的这些奇行怪癖弄得晕乎乎的，宫廷中如 果没有他，反而不适应了。道理其实很简单：公爵的这种奇行怪癖吸引了众人的目光，一旦 人们受他迷惑，就会不顾一切地希望他在左右。

社会迫切需要这些不同凡响的人物，因为他们超越于一般平庸大众之上。因此， 永 远不要害怕让自己与众不同、 吸引他人目光的这种特质。 招惹争议， 甚至是丑闻； 受人攻击， 甚至是自我诋毁中伤；这些都要好过无人问津。所有的行业都受到这条法则的主宰，而所有 专业人士都必须带点演艺人员的气质。

伟大的科学家爱迪生懂得,为了募集资金必须不惜任何代价持续曝光。几乎和发明 本身同等重要的是，他如何将这些发明向大众展示，以吸引大众关注。于是爱迪生设计出眩 人耳目的实验来展示他在电力方面的发现。 他也会谈论一些在当时看起来近乎天方夜谭的未 来发明——机器人， 以及可以拍摄思想的机器等， 尽管当时他并不想在这些发明上浪费精力， 但是这些事情使得他成为公众舆论谈论的对象。 爱迪生是在竭尽所能确保他能比他的竞争对 手特斯拉更受公众关注， 虽然特斯拉的智慧远胜爱迪生， 但是他的名望却比爱迪生逊色得多。 1915

年，人们传言爱迪生和特斯拉可能共同分享那年的诺贝尔物理学奖，结果最后奖项却 颁发给了两名英国的物理学家。事后人们才知道，爱迪生原本是可以得奖的，但是他推辞掉 了，他拒绝和特斯拉共同获奖。因为在当时，爱迪生的名气远远胜过特斯拉，他想，与其和 对手分享该份荣耀， 不如将其拒绝， 免得在共同获奖之后让本来默默无闻的对手和他平分秋 色。

如果你发现自己处于劣势， 没什么机会吸引他人的注目， 一种有效的策略就是攻击 你可以锁定的、最耀眼的、最出名的以及最有权势的人物。16 世纪初期，一名叫作阿雷蒂

诺的年轻男仆，为了吸引大众注意他的诗人身份，决定发表一系列讽喻诗，来嘲弄教皇和表 达他对宠物大象的热爱。 这种攻击立刻让他大出风头。 中伤有权势的人物也能获得类似的效 果。不过一定要切记，在你赢得注目之后，就要谨慎地使用这一策略了，毕竟招术用多了就成了程咬金的三板斧——发挥不了作用了。

一旦成为大众关注的焦点之后， 就必须不断调整变化你吸引大众的方法， 以保持一 种新鲜感。如果你一成不变，大众就会逐渐厌倦，不再拿你当回事了，进而把注意力转移到 新崛起的明星人物身上。这场游戏需要时时警觉，不断创新。毕加索就绝对不会让自己从大 背景中隐没褪去。 如果他的大名与一种特定的风格过度地连结在一起的话， 他就会处心积虑 地推出一系列新画作，用以打破大众的期待，从而颠覆大众的习惯性思维。因为毕加索相信 即使创造出的画作丑陋独特，也要比使得大众对其作品知根知底强。你必须了解：如果可以 预测对方的行动，人们就会有优越感；如果你展现出不符合他们期待的一面，你就会是那个 掌控大局的人，不仅能赢得尊敬，也能够牢牢抓住人们飘忽不定的注意力。

意象：聚光灯

演员踏入光彩夺目的聚光灯里， 来个令全场人瞩目的亮相， 所有的目光都落在他身 上。 在聚光灯照射的狭小的范围内， 只有一名演员回旋的空间， 要竭尽全力使自己成为焦点。

用尽各种花招、摆出各式姿态、夸张你的行为、惊世骇俗，让灯光在你身上停留， 让其他演员不见天日。

权威论断：

要旁若无人地摆出惹人注目的架势展现自己， 同时填补掩盖自身的缺陷， 赋予一切 事物第二次生命，在有真实功绩支撑的时候，尤其应该如此。

——葛拉西安

第二部分：营造神秘气氛

在越来越陈腐、 了无新意的世界里， 看起来像一团谜的事物能立刻吸引大众的关注。 你的所作所为， 或者打算要做的事情， 绝对不要让别人看得太清楚； 不要把底牌全部都翻开。 神秘的姿态能让你更为抢眼，同时创造出令人期待的一面。要让每个人都注视你，猜测你接

下来会做什么事情。这就是利用神秘来欺瞒、诱惑众人，从而达到令人震慑的效果。

遵守法则

1905 年初，有一位自称来自东方的年轻女孩在私人场合献舞，她仅以轻纱裹身， 并且在跳舞的过程中逐渐脱去身上的衣物。这件事立刻轰动整个巴黎城。当地记者报道说： “一名来到欧洲的东方女子，浑身上下珠光宝气、香气四溢，为欧洲城市本已厌腻的社会注 入了丰富的东方色彩和生活气息。 ”很快，人人都知晓了这名舞者的姓名——玛塔?哈莉。

那年年初，尚在隆冬之际。在一家用印度雕像和古董装饰的沙龙里，乐队演奏着充 满印度和爪哇风情的音乐，聚集着一小拨经过挑选的观众。在让观众经过等待、猜疑之后， 玛塔?哈莉突然现身。她的服饰更加令人惊骇：身穿一条马来西亚土著式的布裙，腰间系条 珠宝镶嵌成的腰带，白色的纯棉胸罩上缀满了印度风格的宝石，双臂上套满着镯子，全身裸 露的部分丝毫不逊色于遮掩的部分。 玛塔?哈莉开始舞蹈， 她近乎着魔地疯狂舞动她的躯体， 并且向那些兴奋、好奇的观众解释，说她的舞蹈正在诉说印度神话和爪哇的民间故事。法国 人从来没有见识过如此的舞蹈。 很快， 巴黎的上层阶级和全国的大使都竞相希望被邀请进入 沙龙一探究竟，因为人们谣传玛塔?哈莉是裸身表演祭祀之舞的。

大众越来越希望知道更多关于玛塔?哈莉的信息，她告诉记者她祖籍在荷兰，但是 在爪哇岛长大。 她还会和记者们谈论起她在印度度过的岁月， 谈论她是如何在那里学会印度 祭祀舞蹈的；谈论印度妇女都能骑马射箭、做数学对数运算和谈论哲学。到 1905 年夏天， 尽管很少巴黎人亲眼看过玛塔?哈莉的舞蹈表演， 但是玛塔?哈莉的名字却已经时常挂在人们 的嘴边了。

由于玛塔?哈莉接受的采访越来越多， 关于她的出身背景不断的在记者的笔下变化： “玛塔?哈莉在印度长大，她祖母是爪哇公主的女儿，她曾经在苏门达腊岛生活过，在那里 她过着骑马射箭、充满冒险的生活。 ”可是，没有人知道关于她确切的情况。不过记者们并 不在乎玛塔?哈莉的生平不断改变。他们将她比喻成一个从波特莱尔（Baudelaire）诗篇中 下凡的印度女神。他们任由自己的想象映射在这名来自东方的神秘女郎身上。

1905 年 8 月，玛塔?哈莉首次公开表演。开幕表演当晚，群众蜂拥而至，甚至引发 了人群骚乱。现在，玛塔?哈莉成为了带动风潮的偶像，引得身后一大批的效仿者。一名记 者写道： “玛塔?哈莉以她的神秘、风韵以及令人神魂颠倒的魅力成为了印度美神的化身。 ” 另外一名记者指出： “如果印度拥有如此令人意想不到的珍宝，那么所有法国人都会移居到

恒河两岸了。 ”

不久，玛塔?哈莉的名声以及她的印度舞蹈就从巴黎传遍了欧洲。她接受邀请远赴 柏林、维也纳和米兰。在此后的几年里，玛塔?哈莉的表演足迹遍布了整个欧洲，并且她成 功进入上层社会的社交圈，同时也赚到了足以使她能独立生活的收入，在那个年代，很少妇 女能够独立生活的。后来，在第一次世界大战接近尾声的时候，玛塔?哈莉在巴黎被逮捕， 并接受了审判，最终是以德国间谍之名被处死。在她接受审判期间，玛塔?哈莉的身世才终 于得以真相大白：玛塔?哈莉并非来自

爪哇或是印度，也没在东方生长生活过，甚至身上就 根本没有任何东方血统。她的真实姓名其实叫做玛格瑞塔?泽勒(Margaretha Zelle)，来自 荷兰北方的一个叫做弗里士兰(Friesland)的普通小镇。

解 读

当玛格瑞塔?泽勒于 1904 年来到巴黎的时候， 她口袋里只有半个法郎。 在每年成千 上万涌入巴黎的漂亮年轻女孩中，玛格瑞塔?泽勒只是其中之一。这些女孩们在巴黎谋生的 工作无非是些诸如艺术家的模特、夜总会的跳舞女郎或者是综艺节目的表演女郎之类的工 作。几年之后，随着青春年华的逝去，当无人垂顾之时，她们不可避免地被更加年轻的女孩 取而代之，最后往往只能流落街头变成妓女，要不然就是返回家乡。

但是，玛格瑞塔?泽勒雄心勃勃，不甘心于此。虽然她没有舞蹈经验，也从没有在 戏剧院演出过， 但是她小时侯在和家人旅行的时候， 曾经观看过爪哇和苏门达腊岛当地的舞 蹈。玛格瑞塔?泽勒非常清楚：她的举止行为里真正重要之处不在于舞蹈本身，甚至也不在 于她的脸蛋和身材有多棒，而是在于她能为自己营造出神秘氛围的能力。玛格瑞塔?泽勒不 只是仅仅在她的舞蹈、服饰、故事或者是她来自何方的不断谎言上创造出神秘的气氛，而是 要让她一切的行为举止都被这种神秘的气氛所笼罩——那就是你根本没法肯定她的任何事 情，因为她总是永远不停地在改变：不断地以新的服饰、新的舞蹈和新的故事令观众大吃一 惊。这种神秘的姿态使得大众永远想要知道更多一点有关玛格瑞塔?泽勒的事情，大众永远 都在猜测她的下一步举动会是什么。玛格瑞塔?泽勒并不比其他大多数来到巴黎的年轻女子 漂亮， 而且她也并不是个舞蹈跳得非常出色的舞蹈家。 那么是什么使她能够从芸芸众生中脱 颖而出？是什么使得她能够吸引大众目光并且维持大众对她的持久关注？又是什么让她名 利双收的呢？就是她身上那种令人神秘莫测的感觉。 人们总是会对神秘的东西痴迷， 因为神 秘的东西

总是不断地带给我们不一样的理解和解释。 人们对此永远是乐此不疲的。 神秘的事 物永远无法被掌握，而也正是这种让人捉摸不定、难以理解的性质能够创造出权力。

权力要点

在过去的年代，世界上充满了令人惊骇、无法了解的事物，诸如疾病、反复无常的 暴君， 以及死亡本身的神秘。 对于我们无法理解的事物， 我们把其归诸为神话和神灵。 然而， 几百年来，通过人类科技和理性的发展，我们照亮了黑暗的未知国度，对于原来那些神秘和禁忌的事物，我们逐渐变得习以为常，不再令人不安。但是我们也为此付出了代价：在这个 越来越平凡无奇的世界里，那些具有神秘或神化色彩的事物不断地被破解。因此，我们十分 渴望一些难以被破解的谜团以及无法被立刻解读或捕捉的人和事。

这就是神秘事物的力量。它会吸引我们一层一层地去解读，刺激我们的想象力， 诱 惑我们相信它们隐藏了某种神奇。 正是因为在这个变得我们如此熟悉的世界里， 人们也变得 不再深不可测，所以任何人或事，只要披上了一层神秘的外衣，就必将会成为万众瞩目的焦 点。

要想创造出神秘的气氛， 你不一定非得摆出一副庄严肃穆的姿态。 融入于日常生活、 经过精心设计的神秘才更具有令人着迷的诱惑力量。记住：大部分人都是一览无遗的，就像 一本已经打开供他人阅读的书一样， 他们不太注意控制自己的语言和形象， 因此他们的底细 早就被摸得一清二楚。所以，你只要说话的时候有所保留，甚至保持沉默，偶尔说出几句模 棱两可的话，故意让自己的话语表现得前后自相矛盾，不经意地让自己表现得行为古怪， 那 么，你就可以散发出令人感觉神秘的魅力了。你周围的人也就会渴望解读你，这更增加了你 的神秘感。

艺术家和炒作大师们都了解营造神秘感和引发他人兴趣之间的重要关系。 炒作家中 的贵族——鲁斯提伯爵（Victor Lustig）将这套把戏演绎到了登峰造极的地步。他总是做 一些特立独行或者看起来毫无道理的事情。 例如， 他会乘坐有日本司机驾驶的豪华加长轿车 出现在最高档的酒店。 因为在此之前没人见过日本司机， 所以他的行为看起来既奇特又富有 异国风味。鲁斯提伯爵还会穿上最昂贵的服装，并总是别具一格地佩带一枚勋章、一朵花和 一枚肩章；倘若是和服饰不搭配的话，人们只会认为这是他怪异独特、有趣的个性，却不会 认为他是没有品位之人。 在酒店里， 人们会看见鲁斯提伯爵总是无时无刻地接收由日本司机 送来的一封接一封电报， 然后在众目睽睽之下， 以一种全然无所谓的态度将这些电报撕掉 （事 实上，这一切都是个骗局，这些电报全是空白的） ，然后就一个人坐在餐厅阅读令人印象深 刻的大开本书籍，并且时而对来来往往的人微笑，但大多时候始终保持着严肃冷酷的表情。 就这样，过了不到几天，整个酒店的人都开始饶有兴趣的议论起这位特立独行的人物了。

众人的关注让鲁斯提伯爵轻而易举地诱骗一些冤大头上当。 他们会乞求获得鲁斯提 伯爵的信任与友谊。 每个人都希望被其他人看见和这位神秘的贵族在一起。 在这位令人迷惑、 谜一样的人物面前，这些冤大头们甚至不会察觉到自己不知不觉地被这位伯爵洗劫一空了。

令人神秘的感觉可以让平庸之人看起来聪明过人， 很有深度。 令人神秘的感觉使得 姿色一般的玛塔?哈莉的舞蹈充满神奇，俨然一位女神。在神秘色彩笼罩之下的艺术家，她 的艺术作品会立刻显得更有魅力。 把这套策略运用得炉火纯青的艺术家莫过于法国艺术家杜 尚（Marcel Duchamp）了。他的做法其实很简单：杜尚对自己的艺术作品从来不多说话， 常 常以闪烁之辞，甚至互相矛盾的评论来撩动大众的心，在戏弄一番之后就闪到一边，让其他 人自己去理出一切头绪。

神秘的人使其他人处于某种劣势——希望弄清神秘人物底细的劣势。一旦到了无法 控制的程度， 人们就会对周围不确定或者不可知的事物心生恐惧。 所有伟大的领导者都深知 神秘的光环会吸引他人的注意，从而使得他们现身的时候威风十足，令人敬畏。他们会聪明 地营造出谜一样的形象，一点都不用担心看起来前后不一致或是自我矛盾，相反的是，这足 以让他们永远处于占上风的优势地位。没有人会觉得自己了解了领导者本人。因此，他就会 显得比众人伟大。这也就意味着群众会持续地关注他，甚至会急切地等待他下一步的举动。

如果你的社会地位让你无法为自己的行动笼罩上一层密不透风的神秘外衣的话， 至 少也得学着让自己不要那么清澈见底。 你得时不时地露一两手， 让自己的行为方式与其他人 对你的认知不相吻合，这么一来，你就可以迫使周围的人采取防卫的姿态，引发他们对你的 关注，从而让你掌握了权力。只要你做得正确，你可以利用所制造出来的迷雾吸引公众对你 的关注，借以狠狠地打击敌人，让他们心生恐惧。

公元前 219—前 202 年，在第二次伽太基战争（The Second Punic War）期间，伟 大的伽太基将领汉尼拔（Hannibal）的军队向罗马进军，一路势如破竹。汉尼拔以他的精明 诡诈闻名于世。在他的率领下，伽太基的军队虽然人数上比罗马军队少，却不断地以计谋获 取胜利。可是有一次，汉尼拔的侦察部队犯了个严重的错误，将大军引领到了一片背对大海 的沼泽地带，此时罗马军队又堵住了通往内陆的山隘。罗马将领法比斯（Fabius）为此欣喜 若狂，于是他在山隘部署了严密的岗哨，打算一举歼灭汉尼拔的军队。然而到了深夜，岗哨 士兵却看见了神秘的景象：成千上万、数也数不清的亮光长蛇般地正往山顶行进，好似汉尼 拔的部队一夜之间增长了数百倍。 哨兵们激烈地争论着这究竟是怎么一回事： 难道是从海上 来了援军？或是本来在这个区域就隐藏了伏兵？还是那些亮光是鬼魂在出没？没有一种解 释可以说得通。 在他们注视的时候， 整座山到处冒出火光， 山脚下传来令人不寒而栗的声响，

好似有千百万只号角在吹响。魔鬼，这种想法不禁在站岗哨兵们心头油然而生。就这样， 罗 马军队中最勇敢、最聪明的士兵惊慌失措地逃离了岗哨。到了第二天，汉尼拔就率大军脱离 了沼泽地带。

汉尼拔究竟是玩了什么花招呢？是真的召唤出了恶魔吗？事实上， 汉尼拔只是下令 在数千头牛的牛角上绑上了一束一束的树枝， 然后将树枝点燃， 使敌人错误地认为是大批军 队举着火把在向山上进军。当火焰烧到牛的身上的时候，牛群开始向四面八方奔窜，发疯般 地咆哮，好似整座山都着了火。其实，这条妙计成功的关键之处并不在火把，不在火焰， 也 不在那令人恐怖的声音，而是在于汉尼拔制造出了一团迷雾，抓住了站岗哨兵的注意力， 从 而令他们惊恐万分。从山坡上无论如何都解释不了所看到的怪异现象， 否则，他们就会坚 守岗位了。

如果当你发现在某些场合自己落入了陷阱， 被逼到了角落， 或者是处于守势的时候， 那么你不妨可以尝试一项简单的实验： 采取别人无法轻易解释或解读的行动。 选择简单的战 略，但是执行的方式要令对手不安，产生疑虑。你的行动务必要可以有许多不同的诠释， 让 别人摸不清你的意图。但是不可只是令人捉摸不定，要像汉尼拔一样，创造出一些无法解释 的景象，让你的疯狂行动几乎是无迹可寻，毫无道理可言，没法找到单一的解释。如果你做 得恰到好处的话，那必将激起对手的恐惧，最后落荒而逃。这招就是所谓的“哈姆雷特式的 装疯卖傻”的策略。在莎士比亚的戏剧里，哈姆雷特运用这套策略可谓是登峰造极，取得了 极大的效果。哈姆雷特凭借着神秘兮兮的行为举止，吓坏了他的继父克劳迪斯。因此，神秘 会使得你的权势看起来更加强大，你的力量也会令人恐惧不安。

意象：纱之舞

舞者全身裹纱，若隐若现： “现”时则令你兴奋无比， “隐”时则令你兴趣倍增。 这 就是神秘的本质。

权威论断：

如果你没有对自己进行刻意表白， 就会激起众人的期待。 倘若你行为处世都带着一 丝神秘，就会引发崇拜。在你解释之时，无须说得透彻明朗。采用这种态度，你就效仿了可 以引发人们惊叹注目的神秘之道了。

——葛拉西安

逆 转

在你开始向上攀爬的时候，你必须要不惜任何代价引人注目。但是随着越爬越高， 你就必须不断调整你的策略。 永远不要一成不变地只用一套策略， 因为那样会使大众对你失 去兴趣。对于那些需要培养权力光环、不断吸引他人注意的人来说，神秘的姿态就像一根魔 杖。但是，你必须学会如何把这根魔杖运用得不温不火，有所节制。玛塔?哈莉就是因为把 关于她的事情捏造得太过分了，所以最后被指控是间谍，尽管这一指控的推测是个错误， 但 在当时那样的推测却是合乎情理的，因为她所有的谎言使她看起来非常的可疑，甚至邪门。 因此，不要让你的神秘姿态逐渐转变成了虚伪奸诈的名声。 你所创造出来的神秘必须看起来 像是一场非常有趣且不具威胁的游戏。倘若玩得太过了，就要适时地加以收敛。

有些时候， 你所需要的正是不惹人注目， 并且丑闻和知名度恰恰是你最不想要的东 西。如果你的上司地位稳固的话，那么你所招引的注目绝对不能冒犯或挑战上司的威望， 无 论如何都不可以。因为，相比之下，你不仅显得十分微不足道，还会陷入绝境。什么时候应 该惹人关注，什么时候又应该收敛锋芒，这可是门艺术。

爱尔兰舞蹈家劳拉?蒙特兹（Lola Montez）正是把引人注目的艺术运用到炉火纯青 的人。她在努力崛起的道路上，先是成为钢琴家弗朗

兹?李斯特（Franze Liszt）的情人， 而后又成为巴伐利亚国王路德维希（King Ludwig of Bavaria）的情妇和国策顾问。可是她 在晚年的时候，却逾越了分寸的界限。

1850 年，伦敦要上演由当时最伟大的演员查理斯?约翰?基恩（Charles John Kean） 领衔主演的莎士比亚的戏剧《麦克白》 。英国社会举足轻重的名流都将出席，而且传闻维多 利亚女王和亚伯特亲王也将公开露面。 演出当天， 所有人都依照传统习俗在女王抵达之前入 座。在女王进入王室包厢的时候，观众全部起立鼓掌欢迎。待掌声停歇之后，女王和亲王颔 首致意，大家重新就座。没想到当每个人回位，灯光暗下的时候，突然在维多利亚女王对面 的一间包厢里，一位女士从阴暗处闪出来，她竟然入座比女王还要晚。这位女士就是劳拉? 蒙特兹。她乌黑的秀发上戴着钻石头饰，肩膀上披着貂皮大衣。当她脱掉貂皮大衣外套后， 露出一件露肩的深红色的丝绒礼服。 此时在场的所有观众都惊诧地窃窃私语， 回望女王的反 应，只见女王和亲王环顾左右而言他，大家也学样装做什么也没看见。自从那晚之后，再也 没有人理睬劳拉?蒙特兹了， 因为上流社会中没有一个人敢冒大不韪被他人看见和劳拉?蒙特 兹为伍。劳拉?蒙特兹所有的魅力逆转了，她在英国所有的前途就此结束。

一定要记住： 绝对不可以显得过分渴求别人的注目， 因为这样会显示出你的不安全 感，会使你丧失权力。有时候成为众人瞩目的焦点并不符合你的利益。例如，当你出现在国 王或者女王面前的时候， 或者是在地位相当的人物面前， 记得要鞠躬致意， 然后退入阴影里， 千万不要抢了他们的风头。

本TXT由“文库宝”下载:http://www.mozhua.net/wenkubao